



# Ausbildung in Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg

Dialog und Vernetzung von Projektträgern und Forschung





Dokumentation

# Ausbildung in Migrantenunternehmen in Baden-Württemberg

Dialog und Vernetzung von Projektträgern und Forschung



---

# Inhaltsverzeichnis

Grußwort .....	5
Einführung .....	6
Akquise: Auf die Wertschätzung kommt es an .....	14
Besetzung der Ausbildungsplätze: Wie gelingt erfolgreiches Matching? .....	24
Ausbildungsbegleitung: Gemeinsam den Weg der Ausbildung gehen .....	30
Qualifizierung: Ausbildungsqualität durch Ausbilderkurse .....	38
Die Projekte des Arbeitskreises stellen sich vor .....	42
Die beteiligten Institutionen .....	47
Impressum .....	48

---



# Grußwort

des Ministerialdirektors des Wirtschaftsministeriums des Landes Baden-Württemberg

Dr. Hans Freudenberg

Baden-Württemberg hat mit einem Anteil von 25 % an der Gesamtbevölkerung den höchsten Migrantenanteil aller Flächenländer. Migrantinnen und Migranten spielen aber nicht mehr nur als Beschäftigte oder Verbraucher eine wichtige Rolle, sondern zunehmend auch als Existenzgründer, Arbeitgeber und ausbildende Unternehmer/innen.

Obwohl über die Hälfte der rund 80.000 in Baden-Württemberg von Migranten oder Migrantinnen geführten Unternehmen ausbildungsberechtigt sind, bilden bislang nur weniger als ein Fünftel von ihnen tatsächlich aus. Hier gilt es, die Unternehmen zur aktiven Teilnahme am dualen Ausbildungssystem zu motivieren und sie in ihren Ausbildungsbemühungen weiter zu unterstützen.

Dies gilt vor allem deshalb, weil sich Baden-Württemberg in den kommenden Jahren und Jahrzehnten einem branchenübergreifenden Mangel an Fachkräften gegenüber sieht, den wir nur mit gemeinsamer Anstrengung bewältigen werden. Künftig werden wir mehr gut ausgebildete Jugendliche brauchen, wenn wir unseren Wohlstand und die Zukunftsfähigkeit unseres Landes nicht aufs Spiel setzen wollen. Das gilt auch für diejenigen, die sich bislang schwer tun, einen Ausbildungsplatz zu bekommen oder davon ausgehen, dass es sich auch ohne qualifizierte Ausbildung gut leben lässt.

Hier rücken die Jugendlichen mit Migrationshintergrund in den Blickpunkt, weil sie besonders zahlreich sind und häufig keine Berufsausbildung haben: Noch immer besitzen 38 % der

Migrant/innen keine abgeschlossene Berufsausbildung (gegenüber 11 % der Nicht-Migrant/innen). Da Migrantenunternehmen für viele jugendliche Migrantinnen und Migranten oft eine besondere Chance zum Einstieg in den Ausbildungsmarkt darstellen, ist die Steigerung der Ausbildungsaktivitäten dieser Betriebe von besonderer Bedeutung.

In der Vergangenheit gab es zahlreiche Ansätze zur Förderung und Begleitung der Ausbildungsbereitschaft solcher Betriebe. Allerdings fehlte es bislang an einer systematischen Zusammenführung der praktischen Erfahrungen und theoretischen Ansätze, was einer effektiven Unterstützung ihrer Ausbildungsbemühungen im Wege stand.

Ich freue mich deshalb sehr, dass mit der vom Wirtschaftsministerium unterstützten Dokumentation des ikubiz nun eine solche Gesamtauswertung vorliegt, auf deren Grundlage sinnvolle Maßnahmen entwickelt und bestehende Projekte weiter optimiert werden können.

Vielen Dank allen, die sich hierfür engagiert und ihr Know-how eingebracht haben.

Dr. Hans Freudenberg

Ministerialdirektor im  
Wirtschaftsministerium  
des Landes Baden-Württemberg

**FAKTEN** Rund 80.000 Unternehmer/innen in Baden-Württemberg haben einen Migrationshintergrund. Wirtschaft und Gesellschaft profitieren hiervon. Die Migrantenunternehmen schaffen Arbeitsplätze, neue Produkte und sind ein Integrationsmotor. Doch das wirtschaftliche Potenzial ist noch nicht ausgeschöpft, denn:

- Knapp über die Hälfte der Migrantenunternehmen sind ausbildungsberechtigt, aber weniger als ein Fünftel bildet aus. Es besteht ein großer Nachholbedarf.
- Migrantenbetriebe absorbieren in hohem Maße „benachteiligte Jugendliche“. Dies ist enorm wichtig, denn für Migrant/innen ist die Chance, einen Ausbildungsplatz zu bekommen, nur halb so hoch wie für deutsche Jugendliche. Ohne stärkere Beteiligung von Migrantenunternehmen wird sich diese Misere vergrößern.
- Aber auch wenn Migrantenunternehmen ausbilden, ist die Nachhaltigkeit und die Versorgung mit Fachkräften nicht gesichert, denn bei der Projektförderung wurde der Qualität der Ausbildungsleistungen und des externen Ausbildungsmanagements zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet.
- Es gibt derzeit keine Konzepte zur Lösung dieses Problems, weil es keine Möglichkeit gab, a) die in den Projekten gesammelten Erfahrungen und b) das in der Forschung gewonnene Wissen landesweit den Unternehmen, den Kammern, den Bildungsträgern und der Politik zur Verfügung zu stellen.
- Vor diesem Hintergrund haben verschiedene Projektträger in Baden-Württemberg, die sich mit der Ausbildung in Migrantenunternehmen befassen, einen Arbeitskreis gegründet. Plattform der Arbeit waren Workshops, die zwischen März 2009 bis Juli 2010 stattgefunden haben.

## Ausgangspunkt der Initiative

Seit vielen Jahren wird in unterschiedlichen Projektansätzen die Ausbildungsbereitschaft von Migrantenunternehmen gefördert und begleitet, es mangelt jedoch an einer systematischen Zusammenführung der Erfahrungen und Erkenntnisse (sowohl aus der Praxis als auch aus der Wissenschaft). Geht dieses anwendungsorientierte Know-how verloren, ist die Nachhaltigkeit der Arbeit gefährdet, neue Projekte können nicht profitieren und der öffentlichen Hand und den in Projekten engagierten Unternehmen entsteht ein finanzieller Schaden.

Bei der Durchführung von Projekten tauchen neben unbezweifelbaren Erfolgen auch Schwierigkeiten und Hindernisse auf, die wir gemeinsam angesprochen und dabei Kooperationsmöglichkeiten und Lösungswege gefunden haben.

Instrumentelle Grundlage für den Arbeitskreis war eine konkrete Netzwerkbildung aller (bisher) mit der Ausbildung in Migrantenunternehmen befassten Projektträger in Baden-Württemberg und eine wissenschaftliche Begleitung zur Identifizierung und Systematisierung von Stärken und Schwächen.

### MITGLIEDER DES ARBEITSKREISES

- ikubiz Ausbildungsverbund Mannheim
- ABba plus Stuttgart
- AIKA – AFB Karlsruhe
- Bruderhaus Diakonie in Reutlingen
- HWK Freiburg
- IHK Rhein Neckar
- Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm)



## Schwerpunkte der fünf Workshops

1. **Erfahrungsaustausch**
  - Allgemeiner Austausch über Erfahrungen und Rahmenbedingungen
  - Problemaufriss
  - Ziele der Workshops – Vernetzungsmöglichkeiten
2. **Akquise von Betrieben**
  - Strategien der Anwerbung und Erfolg
  - Notwendige Kompetenzen der Projektträger (fachlich, interkulturell etc.)
  - Organisatorische Fragen zur Akquise und Rahmenbedingungen
3. **Besetzung der Ausbildungsplätze**
  - Charakteristika und Chancen von (potenziellen) Auszubildenden
  - Vor- und Nachteile bestimmter Vorgehensweisen in der Besetzung
  - Wie kommen Projektträger an die Bewerber/innen?
4. **Begleitung des Ausbildungsprozesses**
  - Praktikable Formen der Ausbildungsbegleitung
  - Hemmnisse beim externen Ausbildungsmanagement
5. **Qualifizierung der Ausbilder/innen**
  - Woher kommen die Kompetenzen?
  - Erfahrungen bei der Vermittlung der Ausbildungseignung
  - Schlussfolgerungen aus Ausbilderkursen und -prüfung und Fachseminaren
  - Implikationen der Aussetzung und Wiedereinführung der AEVO

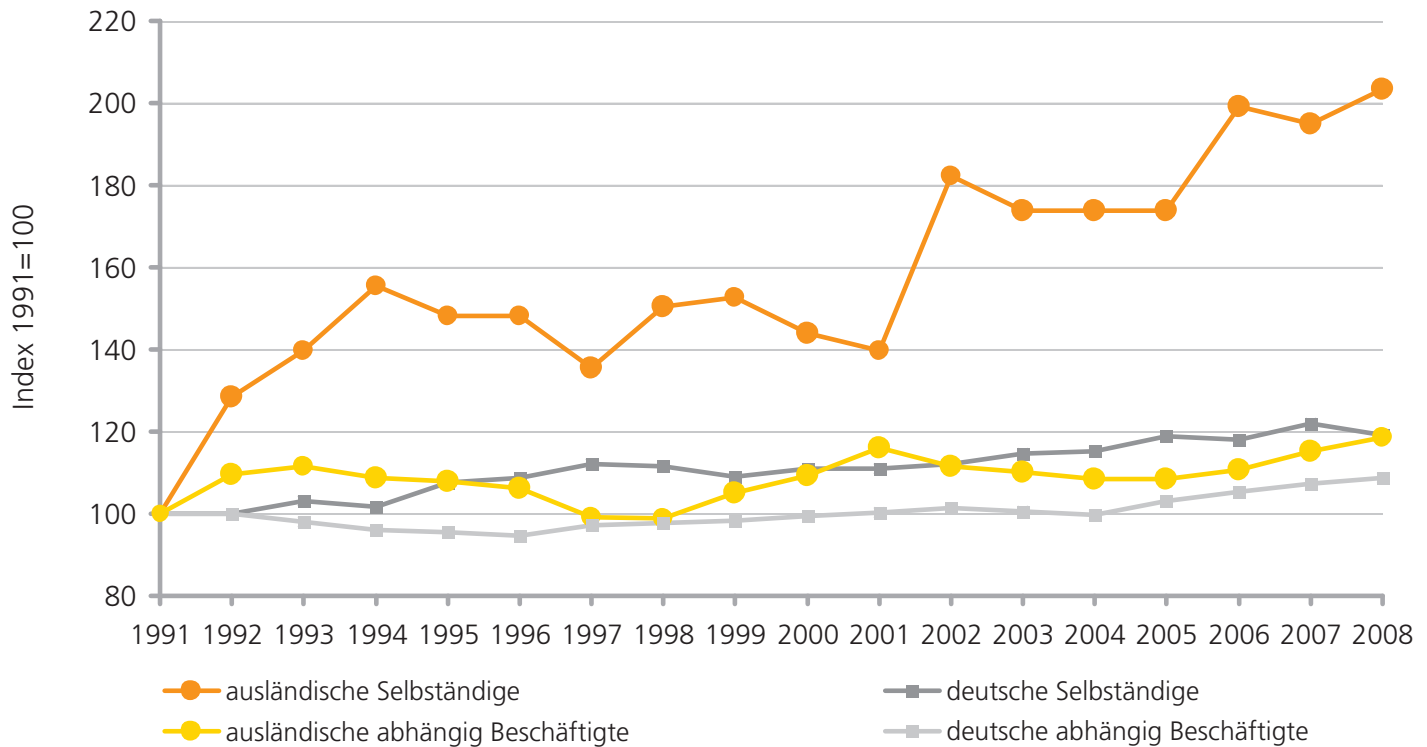
## Querschnittsthemen

- Bedeutung und Nachhaltigkeit von Ausbildung im Kontext des demografischen Wandels: Jugendliche mit Migrationshintergrund als Fachkräftenachwuchs
- Bedeutung von Migrantenunternehmen bei der Ausbildung und Qualifizierung von Fachkräften: Um qualifizierten Nachwuchs zu erhalten, bedarf es der Begleitung der ausbildenden Unternehmen.

## Zusätzliche (wissenschaftliche) Fragestellungen

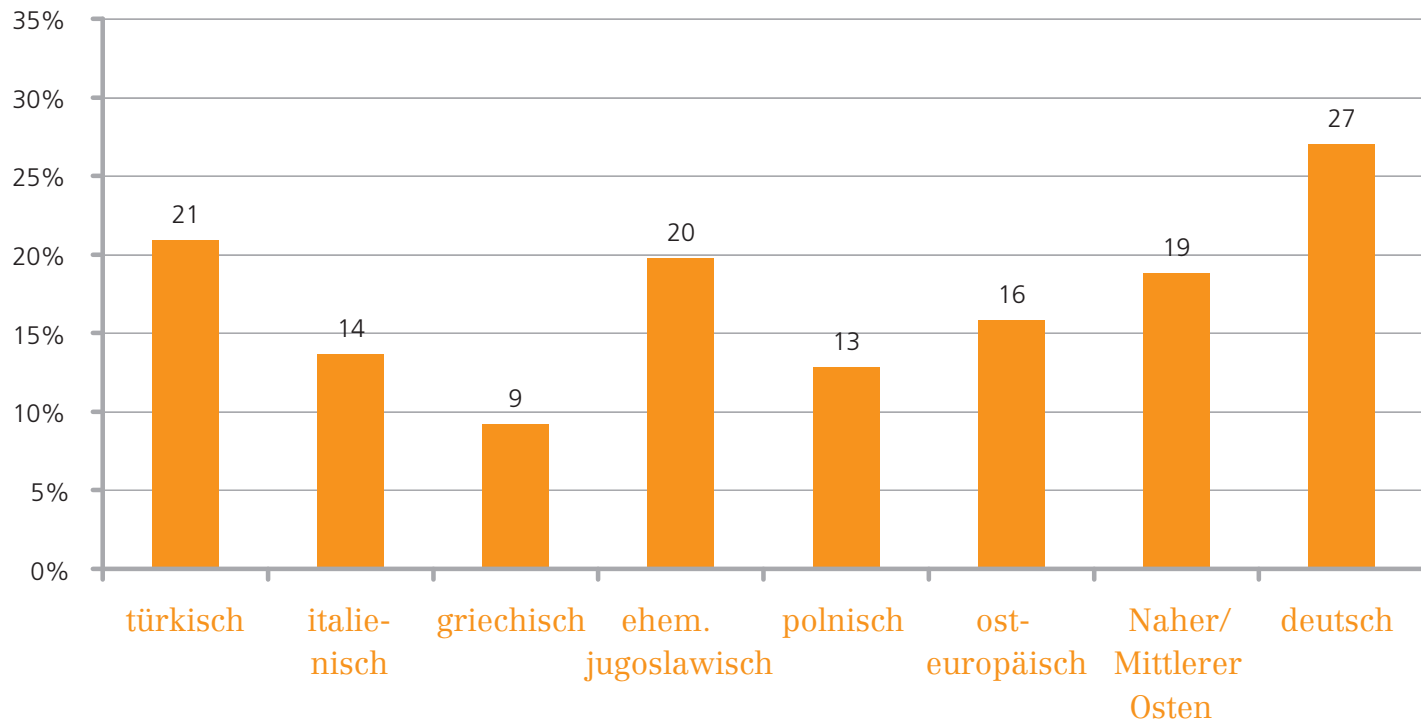
- Welche Entwicklungen und v.a. strukturelle Veränderungen sind hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft und -qualität von Migrantenunternehmen derzeit und künftig in Baden-Württemberg zu erwarten?
- Was sind die Besonderheiten der von Migrant/innen geführten Unternehmen? Welche Motivlagen, Hemmnisse und Unterstützungsmöglichkeiten lassen sich erkennen?
- Welche herkunfts- und branchenbezogenen Unterschiede gibt es und welche Implikationen haben diese für die Akquise von Betrieben und Jugendlichen?
- Was bewirkt unsere Lobby für diese Betriebe?
- Welchen Beitrag erbringt die Ausschöpfung des Ausbildungspotenzials von Migrantenbetrieben hinsichtlich der Ausbildungsplatznot für benachteiligte Jugendliche?

## Index der Entwicklung ausländischer und deutscher Selbständiger und abhängig Beschäftigter in Baden-Württemberg



Quelle: Statistisches Landesamt (Mikrozensus); Berechnungen ifm Universität Mannheim

## Ausbildungsbeteiligung nach ethnischer Herkunft der Betriebsinhaber/innen in Baden-Württemberg



# „Einzelprojekte ohne greifbare Erkenntnisse und ohne Vernetzung verpuffen ins Nichts“

Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit erfordert Zusammenführen von Projekten und Erkenntnissen

Das erste Treffen von baden-württembergischen Projektträgern, die sich mit der Ausbildung in Migrantenunternehmen befassen, diente vor allem dazu, die Ausgangslage gemeinsam zu beurteilen, die bislang erfahrenen Probleme zu benennen und hierfür Lösungsmöglichkeiten zu suchen. In dieser Debatte wurde folgendes festgestellt:

- Die derzeit entspannte Angebots-Nachfrage-Relation am Ausbildungsmarkt verringert in keiner Weise die Probleme von Migrantenunternehmen oder gar von Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Im Gegenteil: Im Wettbewerb um qualifizierte Kräfte sind die Unternehmen von Migrant/innen im Nachteil. Und die jugendlichen Migrant/innen haben, wie auch neuere Studien zeigen, eine geringere Chance als einheimische Jugendliche einen Ausbildungsplatz zu erhalten.
- Nicht nur die Projektträger, auch Bildungsexperten aus Verwaltung, Wissenschaft und Praxis sind sich einig, dass der allorts erkennbare Fachkräftemangel durch eine Stärkung und bessere Ausschöpfung der Ausbildungspotenziale in einem sehr breiten Spektrum an Unternehmen angegangen werden muss. Mehr denn je zählen hierzu die Unternehmen von Migrant/innen, da ihre Zahl weit schneller als die von Einheimischen wächst.
- Die Chancen von Jugendlichen am Ausbildungsstellenmarkt können nur durch die pointierte Unterstützung von solchen Unternehmen verbessert werden, die dazu prädestiniert sind, auch für die Benachteiligten ein adäquates Stellenpotenzial zu bieten. Dies sind vor allem die Migrantenunternehmen.

Ein Teil der Förderpolitik der letzten Jahre war darauf gerichtet, die Ausbildungsbeteiligung von Migrantenbetrieben zu erhöhen und die Ausbildungsreife von jungen Migrant/innen zu verbessern. Dies ist nach wie vor wichtig und richtig, aber der Erfolg der bisherigen Maßnahmen ist äußerst begrenzt, denn:

- Eine stärkere Ausbildungsbeteiligung von Migrantenunternehmen kann nur erreicht werden, wenn es gelingt, die besonderen Bedingungen, die Projekte kurzfristig schaffen, in allgemeine und langfristig wirksame Rahmenbedingungen zu überführen.
- Soweit es gelungen ist, Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund zur Ausbildung zu bewegen, mangelt es an Unterstützungsformen, welche dieses Engagement auch nachhaltig sichern.
- Wenn Jugendliche in den (zumeist kleinen) Migrantenbetrieben einen Ausbildungsplatz finden, sind sie häufig mit wesentlich anderen Rahmenbedingungen als andersorts konfrontiert, weil die Betriebsinhaber/innen wenig Erfahrung im Umgang mit Auszubildenden besitzen.

## Warum eine Workshop-Reihe?

Ingesamt mangelt es an generalisierbaren Erkenntnissen darüber, welches die spezifischen Hemmnisse in der Ausbildungsbereitschaft von Migrantenbetrieben sind und in welcher Weise diese Unternehmen bei der Rekrutierung von geeigneten Ausbildungsplatzbewerber/innen unterstützt werden können.

- Die isoliert in einzelnen Regionen gewonnenen Projekterfahrungen können nur durch eine Vernetzung und vor allem durch eine systematische Auswertung bisheriger Erkenntnisse zum Nutzen aller Beteiligten zusammengetragen werden.
- Bislang fehlen hierfür jedoch die Mittel und der organisatorische Rahmen. Dies hat zur Selbsthilfe der Projektträger geführt.

Auf Initiative des Interkulturellen Bildungszentrums (ikubiz) Mannheim und des Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim wurde mit dem Start einer Workshop-Reihe ein erster Versuch unternommen, alle (potenziellen) Projektträger in Baden-Württemberg an einen Tisch zu bekommen und einen Erfahrungsaustausch einzuleiten. In diesem Kontext sollten zudem Überlegungen angestellt werden, ob und in welcher Form ein solcher Austausch mittelfristig zu koordinieren und zu institutionalisieren ist.

## Welche Erfahrungen wurden bisher in der Projektarbeit gemacht?

Die Teilnehmer/innen stellten ihre Projekte zur Förderung der „Ausbildung in Migrantenunternehmen“ vor, wobei besonders auf die hierbei auftretenden Stärken und Schwächen eingegangen wurde. Durch den Austausch konnten viele Gemeinsamkeiten, aber auch Differenzen bei der Einschätzung der Rahmenbedingungen und der bisher angewandten Strategien entdeckt werden.

Als **Stärken bzw. Vorteile** wurden genannt:

- Projekte, die in ein örtliches Netzwerk zum Thema „Ausbildung“ eingebunden sind (etwa in Gestalt kommunaler Initiativen) haben einen besseren Zugang zu relevanten Informationen und Ressourcen. Auch die Einbindung in ein lokales ESF-Netzwerk kann unter Umständen Vorteile bringen.
- Langjährige und verlässliche Partner (Arbeitsagenturen, Kammern, Schulen) im Wirkungskreis der Institutionen erweisen sich als äußerst nützliche Plattform, um erweiterte Kooperationen einzugehen. Die Kompetenzen der Projektträger sind dann den Institutionen in der Regel bekannt, wodurch Vertrauen aufgebaut werden kann.
- Bei der Akquise von Betrieben oder Jugendlichen sind Kooperationen nicht nur mit den Institutionen sondern auch auf persönlicher Ebene (z.B. mit den Ausbildungsberater/innen der Kammern) hilfreich.
- Interkulturelle Kompetenz kann Fachkenntnisse zwar nicht ersetzen aber den Wissenstransfer wesentlich verbessern. Eine personifizierte Form der Expertise entwickelt sich in der Institution und im Projekt vor allem durch langjährige und konstante Mitarbeit und nicht zuletzt auch durch Personal mit Migrationshintergrund.
- Für Träger, die gleichzeitig mit anderen Zielgruppen arbeiten, so z.B. in Projekten der Jugendberufshilfe, sind Formen der internen Zusammenarbeit sinnvoll. Daraus ergibt sich oft ein erleichterter Zugang zu Bewerber/innen. Zudem können Ausbildungsplätze gezielter besetzt werden.
- Projekte, die sich auch die Qualifizierung der Ausbilder/innen zum Ziel gesetzt haben, genießen ein stärkeres Vertrauen.

Zusammenfassend ist zu resümieren, dass im Workshop vor allem die Netzwerk-, Vertrauens- und Kompetenzentwicklung als besonders erfolgsrelevant eingestuft wurden. Die Identifizierung der genannten Stärken bedeutet aber nicht, dass solche bei allen Projekten in erforderlichem Umfang vorhanden sind.

Als **Schwächen bzw. Nachteile** wurden genannt:

- Projekte sind häufig zu kurzfristig bzw. nur mit geringer Vorlaufzeit ausgeschrieben. Dies behindert die Entwicklung alternativer Konzepte und führt ggf. auch zum Ausschluss von Anbietern mit neuen Ideen.
- Soweit Projekte eine kurze Laufzeit besitzen, kann bei den teilnehmenden Betrieben und Jugendlichen nicht die erforderliche Nachhaltigkeit in Bezug auf die Ausbildungsleistungen erzielt werden.
- Vielen Projekten fehlt das Wissen, welche Erfahrungen bisher in anderen Projekten gemacht wurden und welche Konzepte und Maßnahmen zu Erfolg und welche zu Misserfolg führen.
- Ein solches Erfahrungswissen kann auch in den projektführenden Institutionen kaum in interner Form gewonnen werden, da die Förderstrukturen es häufig gar nicht zulassen, dass erfahrene Mitarbeiter/innen weiterbeschäftigt werden.
- Die Kooperation mit anderen Institutionen erweist sich in bestimmten Fällen nicht nur als Stärke; sondern auch als Schwäche, sofern die Kooperationspartner auf ihren „alten Pfaden“ verharren: So hat sich bspw. die Zusammenarbeit mit einer Kammer bei der Akquise von Unternehmen mancherorts als nachteilig erwiesen, da dies als Einmischung in bestehende Strukturen bzw. als Konkurrenz empfunden wurde.
- Unklar war bis dato, inwieweit sich die Wiedereinführung der AEVO als hinderlich bei der Akquise von Betrieben erweist.
- Bei Ausdehnung eines Projektes in ein regionales Umfeld, in welchem die Institution noch wenig verankert ist, muss wesentlich mehr Zeit und Aufwand in das Projekt investiert werden und Erfolgszahlen stellen sich zögerlicher ein.

Zusammenfassend betrachtet wurde herausgestellt, dass es den Projekten vor allem an Zeit, Akzeptanz sowie an Informationen und Wissen fehlt, um die geleistete Arbeit zu reflektieren und weiter zu entwickeln.

## Welchen Beitrag leistet die Wissenschaft?

Die praktische Projektarbeit und die empirische Erforschung der Perspektiven und Probleme von Migrantenunternehmen haben bisher nur in geringem Maße den Weg zueinander gefunden. Soweit dies der Fall war, handelte es sich zumeist um eine örtliche und eng in den Projektgrenzen verlaufende wissenschaftliche Begleitung, die nur bedingt auch vergleichbare oder generalisierbare Erkenntnisse zugelassen hat. Erforderlich sind jedoch sowohl überregionale Beobachtungen als auch repräsentative Daten.

Vor diesem Hintergrund wurden vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (Dr. René Leicht, Joana Tur Castello) einige Untersuchungsergebnisse zur Bedeutung von Migrantenbetrieben (bundesweite Befunde) und zu deren Ausbildungsbereitschaft vorgestellt. In Kürze lassen sich diese wie folgt zusammenfassen:

- Die Zahl der Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund nahm in den letzten Jahren in etwa dreimal so stark zu wie die der „Deutschen“, was entsprechende Implikationen für das derzeitige und künftige Ausbildungspotenzial birgt.
- Mit Blick auf die relative Stärke der Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund bildet Baden-Württemberg das Schlusslicht im Ländervergleich. Gleiches gilt auch für Stuttgart in Bezug auf die deutschen Großstädte.
- Seit der Erweiterung der EU verlieren die selbständigen Migrant/innen aus den klassischen Anwerbeländern gegenüber denjenigen aus Osteuropa an Bedeutung. Absolut stellen diejenigen italienischer und türkischer Herkunft in Baden-Württemberg zwar noch die größten Gruppen, aber über das Qualifizierungsverhalten der zahlenmäßig schnell wachsenden osteuropäischen Unternehmer/innen (v.a. aus Polen) liegen noch weniger Informationen vor.
- Die Ausbildungsbeteiligung von Migrantenunternehmen liegt noch ein gutes Stück hinter der von „einheimischen“ Betrieben. Doch soweit Migrant/innen ausbilden, dann (je nach ethnischer Herkunft) mit teils gleicher Intensität

(Ausbildungsquote). Über die Nachhaltigkeit ist allerdings noch wenig bekannt.

- Migrantenunternehmen lassen sich nicht als homogenes Gebilde fassen. Das Ausbildungsverhalten variiert mit der ethnischen Herkunft der Inhaber/innen, da die Bildungsressourcen auch ganz unterschiedlich sind.
- Aufgrund verschiedener Erfahrungswelten haben bestimmte Hemmnisse für die ausbildenden und die nicht-ausbildenden Betriebe teils ganz unterschiedliche Bedeutung, was entsprechende Folgen für die Akquisestrategien hat. Für bereits ausbildende Migrantenbetriebe haben betriebsinterne Bedingungen weniger Bremskraft als für nicht ausbildende, während umgekehrt die Ausbildungsaktiven stärker mit der Überwindung extern erzeugter Probleme (z.B. institutionelle Hürden) kämpfen.
- Migrantenbetriebe beklagen stärker als die „deutschen“ Betriebe rechtliche, bürokratische und wirtschaftliche Hürden im Umgang mit dem Dualen System.
- Im Ausbildungsmotiv „Fachkräftebedarf“ unterscheiden sich Unternehmer/innen mit und ohne Migrationshintergrund kaum, v.a. wenn der Brancheneffekt kontrolliert wird.
- Ausbildende Migrantenbetriebe suchen in der Regel ihre Auszubildenden weit seltener über formelle (z.B. Arbeitsagentur) und häufiger über informelle Wege (Ausnahme: italienischstämmige Unternehmer/innen). Vor allem türkischstämmige Ausbilder/innen gehen den Weg über Bekannte und das engere Umfeld.
- Migrant/innen bilden zu einem weit höheren Anteil sogenannte „benachteiligte“ Jugendliche aus. Hauptschüler/innen und natürlich solche mit Migrationshintergrund haben dort eine fast doppelt so große Chance einen Ausbildungsplatz zu bekommen. Das heißt, die Akquise von Migrantenbetrieben bringt für die Nachfrageseite und die einschlägigen Förderinstitutionen einen höheren „Ertrag“.

- In Bezug auf einzelne Unterstützungsmaßnahmen ist unter Migrantenbetrieben der Zuspruch in fast allen Punkten höher als in von „deutschen“ Inhaber/innen geführten Betrieben.
- Soweit Migrantenbetriebe ausbilden, ist ihr Bedarf an externem Ausbildungsmanagement (v.a. Beratung, Nachhilfe, Mediation, sozialpädagogische Betreuung) weit höher als bei „Deutschen“.

Bei allem ist hervorzuheben, dass die aufgelisteten wissenschaftlichen Befunde (Auswahl) zunächst nur einen Trend auf Bundes- und Landesebene widerspiegeln. Einige erste Untersuchungsergebnisse auf lokaler Ebene, darunter vor allem aus Mannheim, lassen jedoch erkennen, dass das Bild starken regionalen Schwankungen unterliegt, nicht zuletzt, weil die nationale Herkunft der Unternehmensinhaber/innen, aber vor allem auch die gelebte Ausbildungskultur in den Regionen differieren. Wünschenswert sind daher weitere Untersuchungen in bestimmten Städten und Gemeinden.

### Welches sind die wichtigsten Problemfelder?

Es wurde ein Meinungsbild zu den wichtigsten Problemfeldern im Ausbildungsprozess erstellt. Hier wurden vier Felder als besonders wichtig identifiziert. Diese Probleme betreffen (1) die Akquise von Betrieben, (2) die Besetzung der Ausbildungsplätze, (3) die Begleitung im Ausbildungsprozess, (4) die Qualifizierung der Ausbilder/innen und als Querschnittsthema die Kooperation mit den Institutionen. Diese Themen wurden in den darauf folgenden Workshops behandelt.

# Auf die Wertschätzung kommt es an

## Ausbildungsbereitschaft und Akquise von Migrantenbetrieben

### Welche Faktoren hemmen oder begünstigen die Anwerbung von Betrieben?

Für alle Projekte, die sich mit der Ausbildung in Migrantenunternehmen befassen, gehört es (vereinfacht formuliert) zu ihrem „Kerngeschäft“, die Betriebsinhaber/innen von den Vorteilen einer Ausbildungsbeteiligung zu überzeugen und den Bedenken sachlich zu begegnen. Die Einflussfaktoren und Akquisestrategien sind nicht nur für die Ausbildungsmarktpolitik, sondern auch für die Projektträger von zentraler Bedeutung. Ohne eine ausreichende Zahl an ausbildungsbereiten Unternehmen sind Projekte, vor allem wenn sie erprobenden Charakter haben, von Beginn an zum Scheitern verurteilt.

Der Erfolg von Anwerbungsstrategien wird aus zwei grundsätzlich unterschiedlichen Richtungen beeinflusst: Zum einen müssen die Projektträger bzw.werbenden Institutionen bestimmte Fähigkeiten und Eigenschaften besitzen. Zum anderen steht deren Anwerbungs- und Problemlösungskompetenz in engem Zusammenhang mit dem Wissen um die Hemmnisse und Bedarfe der umworbenen Migrantenbetriebe.

Entsprechend befasste sich der Workshop (erstens) mit den persönlichen Anforderungen, die an die Akquisiteur/innen zu richten sind sowie (zweitens) mit den Bedingungen, welche die Projektträger organisatorisch zu bewältigen haben. Und schließlich stand (drittens) der Blickwinkel der Betriebe im Vordergrund, die sich nur unter bestimmten Bedingungen an der Ausbildung beteiligen.

### Welche Anforderungen müssen die Akquisiteurinnen und Akquisiteure erfüllen?

Es gibt bislang kaum systematisch gesammelte Erkenntnisse, welche persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten die Akqui-

siteur/innen besitzen müssen, um Migrantenbetriebe zur Teilnahme am Dualen Berufsbildungssystem zu motivieren. Dies ist auch eine Frage der Perspektive: Verschiedene Befragungen des ifm Mannheim ermitteln diese Anforderungen aus der Sicht der Migrantenbetriebe. Eine andere Sicht ergibt sich aus den subjektiven Erfahrungen der Projekte im Umgang mit den Betrieben.

### Wie wichtig ist ein Migrationshintergrund?

Es wurde die Frage diskutiert, ob es förderlich ist, wenn Akquisiteur/innen selbst einen Migrationshintergrund besitzen. Als Vorteil erscheint, dass sich Unternehmer/innen eher verstanden fühlen, da sie bei ihrem Gegenüber ähnliche Erfahrungen voraussetzen. Dabei steht nach Einschätzung der Arbeitskreismitglieder weniger die jeweilige Herkunftssprache im Vordergrund, sondern ein sensibles Auftreten, bei welchem sich die Betriebsinhaber/innen „akzeptiert“ fühlen und auf ihre Belange eingegangen wird. Hinzu kommt, dass Akquisiteur/innen mit migrantischem Hintergrund für die Akquise zusätzlich eigene soziale Netzwerke nutzen können, um Zugang zu Betrieben zu erhalten. Einige waren der Meinung, dass der Einsatz der jeweiligen Muttersprache zwar für die erste Generation der „Gastarbeiter“ wichtig sei, ansonsten jedoch eher zweitrangig.

Es gibt keine wissenschaftliche Untersuchung, welche die Hypothese belegt, dass Ausbildungsplatzwerber/innen mit Migrationshintergrund die besseren „Türöffner“ sind. Allerdings wurde in einer Studie des ifm zum Beratungsbedarf von Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund festgestellt, dass sich diesbezüglich die Bedarfe je nach ethnischer Herkunft unterscheiden. So wünschen sich beispielsweise türkischstämmige Unternehmer/innen viel eher Berater/innen (und daher vielleicht auch Akquisiteur/innen) aus der eigenen Ethnie, wäh-



rend andererseits russischstämmige Unternehmer/innen nicht unbedingt von co-ethnischen Personen beraten (oder besucht) werden möchten, da sie hierin teilweise eine Stigmatisierung sehen.

### „Interkulturelle Kompetenz“ – nur ein Schlagwort?

Die Forderung nach „interkultureller Kompetenz“ wurde auf breiter Front in den Grundwortschatz der Projekt- und Beratungsszene aufgenommen und als wichtig im Umgang mit Migrant/innen erachtet, obwohl oftmals nicht klar wird, was hierunter zu verstehen ist. Interkulturelle Kompetenz beinhaltet, unterschiedliche kulturelle Orientierungen und Lebensweisen von Individuen und Gruppen anzuerkennen und ihnen Geltung zu verschaffen sowie die Fähigkeit, mit kultureller Vielfalt und den damit verbundenen unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessenlagen kompetent umzugehen.

Neben solchen Aktivposten kommt es nach Ansicht der Workshopteilnehmer/innen aber auch auf Formen des passiven Verhaltens an: Es wurde übereinstimmend bemerkt, dass die Werber/innen immer „politisch“ neutral auftreten sollten. In vielen Communities gibt es unterschiedliche religiöse und politische Strömungen, die sich in Vereinen u.ä. organisieren. Allen Unternehmer/innen sollte bei der Akquise mit der gleichen Wertschätzung begegnet werden.

### Welche Rolle spielen die Qualifikationen und sozialen Kompetenzen?

Ein im Dualen Berufsbildungssystem erzielter Abschluss gibt den Akquisiteur/innen ggf. Sicherheit im Anwerbungsprozess. Ideal wären zusätzlich eigene unternehmerische Erfahrungen. Die Befragungsergebnisse des ifm legen nahe, dass es Migrantenbetriebe besonders schätzen, wenn Beraterinnen und Berater zuvor selbst ein Unternehmen geführt haben.

Eventuell sind Kenntnisse über ganz unterschiedliche Ausbildungsberufe von größerem Nutzen als eine fachspezifische Qualifikation in einem bestimmten Beruf. Abhängig von Beruf und Branche müssen sich die Werber/innen in die verschiede-

nen Ausbildungsordnungen einarbeiten, um die Inhaber/innen kompetent beraten zu können. In diesem Zusammenhang wurde auch darauf hingewiesen, dass in einigen Projekten die Akquisiteur/innen bei der Ausbildungsberatung der Kammern angesiedelt sind.

Neben der fachlichen Qualifikation spielen nach Ansicht der Diskutanten auch soziale Kompetenzen bzw. Soft Skills eine zentrale Rolle. Wichtig sei bspw. ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit und die Fähigkeit, über die ausgewiesene Qualifikation eine Vertrauensbasis zu den Betriebsinhaber/innen zu schaffen.

Offenbar entwickelt jede Werberin und jeder Werber ein eigenes Konzept des Auftretens bei den Betrieben. Generell sind immer mehrere Besuche notwendig, die gut vorbereitet sein sollen. Haben sich die Kontakte zwischen den Unternehmer/innen und den Werber/innen stabilisiert, äußern die Unternehmer/innen oft noch Beratungsbedarf außerhalb des Themas Ausbildung. Gerade bei Werber/innen aus der gleichen Ethnie wird eher die Bereitschaft vorausgesetzt, auch bei familiären und betrieblichen Anliegen zu unterstützen. Das bedeutet zwar mehr Aufwand, erleichtert aber auch die Kooperation mit dem Betrieb, wenn sich die Akquisiteur/innen als verlässliche Ansprechpartner/innen für den Betrieb erweisen. Einige Ausbildungsplatzwerber/innen sprachen auch von „Beziehungsarbeit“.

### Welcher organisatorische und institutionelle Rahmen erscheint geeignet?

Projekte zur Gewinnung von Ausbildungsbetrieben sind in aller Regel in Dachorganisationen eingebunden. Diese bringen jedoch hinsichtlich der Akquise von Migrantenunternehmen unterschiedliche Voraussetzungen mit sich. Wesentlichen Einfluss auf die Akquisestrategie und deren Ausrichtung nehmen aber auch die Zielvorgaben der Förderinstitutionen. Ein weiteres organisatorisches Problem ist der Zugang zu den Adressen potenzieller Ausbildungsbetriebe.

### Welche Folgen haben die institutionelle Zugehörigkeit und die Zielvorgaben?

Die Zugehörigkeit zu klassischen Wohlfahrtsverbänden wie Arbeiterwohlfahrt, Caritas oder Diakonie kann den Zugang zu Betrieben möglicherweise erschweren, da deren Genre und Tätigkeitsfeld weniger mit betrieblich relevanten Fragen in Verbindung gebracht wird. Hingegen wurde die Position der Vertreter/innen von Kammern im Workshop ambivalent eingeschätzt: Einerseits werden sie durch ihre Zugehörigkeit als besonders fachlich kompetent angesehen, andererseits könnte ihr Auftreten in Betrieben auch als „Kontrollbesuch“ verstanden werden. Erfahrungsgemäß wirken Visitenkarten von einer Kammer oder Arbeitsagentur gewichtiger als die Karte eines Bildungsträgers.

Die Rolle der Organisationen wird von den Migrantenunternehmen unterschiedlich gesehen; einerseits als „soziale Helfer“, andererseits nüchtern als Dienstleister auf dem Feld der Wirtschaftsförderung. Die erstgenannte Sicht setzt eine Hilfsbedürftigkeit voraus, die für eine Begegnung auf Augenhöhe wenig förderlich ist. Wird hingegen „Wirtschaftsförderung“ angeboten, kann diese dennoch mit einer Unterstützung bei administrativen Vorgängen zum Thema Ausbildung verbunden werden. Die Dienstleistung hat auch die Funktion einer Schnittstelle zu anderen ausbildungsrelevanten Institutionen.

Neben der institutionellen Zugehörigkeit der Projekte haben auch die Zielvorgaben der Förderinstitutionen (zumeist staatliche bzw. kommunale Stellen) erheblichen Einfluss auf die Art und Weise, wie Projekte in Bezug auf die Akquise von Betrieben organisiert und durchgeführt werden. Je nach Förderprogramm müssen die zu gewinnenden Betriebe erstmalig oder zusätzlich ausbilden, um die Förderkriterien zu erfüllen und der Projekterfolg wird häufig lediglich an der Zahl der geschaffenen Ausbildungsplätze gemessen. Dies hat zur Folge, dass sich die Akquisestrategien eher an quantitativen und weniger an qualitativen Zielen orientieren.

### Exkurs bzgl. der Förderziele und der Qualität und Nachhaltigkeit der Ausbildungsplätze:

Ein Problem besteht hinsichtlich der übergeordneten Zielsetzungen in den Förderprogrammen und -institutionen und den Kriterien der Zielerreichung: Vor Jahren wurden viele Förderprogramme (und darauf aufbauend auch Projekte) mit dem Ziel implementiert, für benachteiligte Jugendliche geeignete Ausbildungsplätze zu schaffen. Ein Zielerreichungskriterium war die Zahl der geschaffenen Ausbildungsplätze (oft unabhängig von deren Güte). Da man erkannte, dass eine Vermehrung von Ausbildungsplätzen nur durch eine Erhöhung der Ausbildungsbereitschaft erzielt werden kann, folgte teilweise (z.B. mit dem JOBSTARTER-Programm) ein Paradigmenwechsel, indem die Interessen der Betriebe (KMU) in den Vordergrund gestellt wurden. Die Betriebe haben aber auch ein Interesse an geeigneten Bewerber/innen und an nachhaltigen Ausbildungsverhältnissen. Allerdings orientieren sich die Erfolgskriterien bei der Beurteilung von Projekten nach wie vor an der Anzahl geschaffener Ausbildungsplätze, weshalb die Projekte oft weniger auf die Qualität und Nachhaltigkeit als vielmehr auf die Quantität setzen. Insofern stehen die Förderziele und die Indikatoren für deren Erfüllung in einem Widerspruch.

### Wie identifizieren Projekte Interessenten und potenzielle Ausbildungsbetriebe?

Ein Problem, welches alle Projektträger wesentlich beschäftigt, ist die Frage, wie man an die Adressen der potenziell zu akquirierenden Unternehmen kommt und worauf beim Zugang zu Betrieben zu achten ist. Hier wurden vier unterschiedliche Strategien diskutiert:

Entweder wird auf **Unternehmensadressen** zurückgegriffen, wie sie beispielsweise bei Kammern, Wirtschaftsfördergesellschaften oder auch Migrantenverbänden vorliegen, oder es werden **Netzwerke** bemüht, indem Ausbildungsbetriebe auf Interessenten verweisen („Schneeballsystem“). Eine dritte Möglichkeit besteht im „Abklappern“ bzw. Aufsuchen von Betrieben mittels „**Rundgängen**“ in den Stadtteilen mit hohem Anteil

an Migrantenbetrieben. Eine Alternative hierzu ist die systematische Identifizierung mittels Namensanalysen im **Telefonbuch**.

Es gab unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich des prinzipiellen Zugangs zu den Adressdaten der Kammern, aber auch hinsichtlich ihres Nutzens: Soweit die IHK oder HWK nicht direkt in das Projekt eingebunden ist, steht es im Ermessen der Kammer, die Daten an Dritte weiter zu geben. Je nach Projekt kann die Anwerbung von Ausbildungsbetrieben von Kammern als Konkurrenz zu den eigenen Werber/innen gesehen werden, d.h. die Akquisiteur/innen des Projektes erhalten wenig Unterstützung durch die Kammer. Werden keine Adressdaten weitergereicht, werden oftmals Datenschutz-Argumente angeführt. Allerdings setzt dies voraus, dass die Kammern Betriebsinhaber/innen mit Migrationshintergrund „herausfischen“, was selten möglich ist. Zu berücksichtigen ist ferner, dass die Kammern nicht alle Unternehmen erfassen. D.h. die Adressdaten vieler Unternehmen aus den Freien Berufen (Rechtsanwälte, Steuerberater, Ärzte usw.) sind nicht bei der IHK oder HWK, sondern bei anderen Kammern oder Verbänden registriert. Hier ist der Zugang nicht leichter.

Das ifm greift bei seinen Untersuchungen auf eine Telefonadressbuchdatei zurück, die es erlaubt, Namen ausländischer Herkunft mittels der Erkenntnisse der Onomastik (Namensforschung) herauszufiltern und einzelnen Nationalitäten zuzuordnen. Die Daten bieten gleichzeitig Informationen über die zugehörige Branche. Diese Adressdatengenerierung ist allerdings mit Arbeitsaufwand und entsprechenden Kosten verbunden.

In einigen Regionen gibt es mittlerweile Branchenbücher mit Bezug auf Migrantenunternehmen, meist jedoch nur für „türkische“ Betriebe. Dazu kommen Magazine und Zeitungen, die sich an bestimmte Ethnien richten. Hier finden sich oft Anzeigen, aus denen sich Adressen gewinnen lassen. Als weitere Möglichkeit wurden die Konsulate genannt. Ebenso die verschiedenen ethnischen Vereine, Unternehmerverbände und entsprechende Veranstaltungen (Festivitäten) dieser Organisationen.

In der regionalen Presse werden in der Regel die Einträge in das Handelsregister veröffentlicht. Allerdings finden sich hierunter wenig Migrantenbetriebe.

Bei der Beratung von Jugendlichen wurde die Erfahrung gemacht, dass diese selbst Firmen kennen oder sie wurden bewusst losgeschickt, um in ihrem Umfeld nach möglichen Ausbildungsbetrieben zu suchen.

### Wie sollte der Zugang zu den Betrieben organisiert werden?

Die Anwerber/innen sollten sich nicht ausschließlich auf eine Strategie verlassen, d.h. immer mit mehreren Optionen arbeiten. Die Akquise erfordert ein hohes Maß an zeitlicher Flexibilität, insbesondere was den Betriebsbesuch betrifft.

Die Anwerbungsphase ist zeitintensiv. Aus diesen und anderen Gründen sollten die Unternehmen nicht willkürlich, sondern gezielt gewählt werden. Anstrengungen zur Akquise eines bestimmten Betriebes lohnen sich, wenn bestimmte Eigenschaften erkennbar sind:

- Ernsthafte Übernahme der Ausbilderrolle: Die künftigen Ausbilder/innen müssen sich der auf sie zukommenden Aufgabe bewusst sein.
- Wirtschaftliche Stabilität: Das heißt, das Unternehmen sollte nicht „auf der Kippe“ stehen und auch in der Lage sein, die Ausbildungsvergütung kontinuierlich zu leisten. Werden instabile Betriebe akquiriert und das Ausbildungsverhältnis scheitert, wirkt sich das auf das Image des Projektes aus.
- Verantwortliche Person im Betrieb: Es muss erkennbar sein, wer die Verantwortung für die Ausbildung übernimmt.
- Motivation der Inhaber/innen oder potentiellen Ausbildungspersonals zur Qualifizierung (AdA).

Ein Anwerber formulierte folgendermaßen: „Möchte ich, dass in diesem Betrieb meine Tochter oder mein Sohn ausgebildet wird?“. Allen war jedoch klar, dass niemand bei einem Betrieb in letzter Konsequenz garantieren kann, dass die Ausbildung gelingt.

## Unter welchen Bedingungen wären Migrantenbetriebe bereit, auszubilden?

Inwieweit Migrantenunternehmen erfolgreich akquiriert werden können, hängt auch davon ab, inwieweit die Projekte den betrieblichen Erfordernissen nachkommen können. Hinsichtlich der Ausbildungsbereitschaft hat das ifm die Hemmnisse und den Unterstützungsbedarf von Klein- und Mittelbetrieben sowie auch speziell von Migrantenbetrieben (auf Grundlage einer Unternehmensbefragung in Mannheim) ermittelt. Einige ausgewählte Untersuchungsergebnisse des ifm wurden (ergänzend zu denen im ersten Workshop) vorgestellt. Bei allem ist zu beachten, dass es sich um Durchschnittswerte für alle Migrantenbetriebe handelt, wobei sich die Strukturen, Hemmnisse und Anreize jedoch je nach nationaler Herkunft unterscheiden.

### Gibt es Unternehmensbereiche, die sich nicht für die Anwerbung eignen?

Prinzipiell sollten keine Segmente im Vorhinein ausgeschlossen werden, zumal es ja auch ein politisches Ziel ist, dass Migrantenbetriebe auf allen Ebenen partizipieren und keine Nischen entstehen. Es gibt aber auch aus wissenschaftlicher Sicht keine Argumente hierfür: Denn in der Ausbildungsbereitschaft zeigen sich ähnliche Branchenunterschiede wie bei den einheimischen Betrieben. (Allerdings sind Migrant/innen in bestimmten Wirtschaftszweigen stärker präsent und in anderen unterrepräsentiert.) Und wie bei „deutschen“ Unternehmen nimmt mit zunehmender Betriebsgröße folglich die Ausbildungsbeziehung (aber nicht die Ausbildungsintensität) zu, was jedoch nicht als Leitkriterium für Akquisestrategien dienen kann, da Migrantenunternehmen überwiegend kleinbetrieblich strukturiert sind. Die Anwerbungsbemühungen sollten, entgegen allgemeinen Vorurteilen, auch Neugründungen einschließen. Die ifm-Analysen zeigen auf, dass es unter den Migrant/innen vor allem die jüngeren Unternehmen sind, die sich überproportional für Ausbildung interessieren.

## Was sind die Hürden in der Ausbildungsbereitschaft?

Unter den bisher nicht ausbildenden Betrieben schlagen weniger als erwartet die externen Rahmenbedingungen wie etwa die bürokratischen Hürden zu Buche (die rund ein Drittel beklagen), sondern viel eher die betriebsinternen Voraussetzungen: Rund die Hälfte (45 %) aller befragten Migrantenbetriebe sieht ein Ausbildungshemmnis in dem „Mangel an Zeit und an Personal“. Daher dürften Projektangebote, die auf ein externes Ausbildungsmanagement zielen, auf fruchtbaren Boden fallen. Wiederum fast die Hälfte der Betriebsinhaber/innen befürchtet zudem, dass die Ausbildungskosten zu hoch wären. Hier könnten daher exemplarisch Kosten-Nutzen-Rechnungen vorgeführt werden, die belegen, dass den Kosten ein erheblicher Ertrag gegenüber steht.

### Was sind die Anreize auszubilden?

Interessanterweise sind die Betriebsinhaber/innen mit Migrationshintergrund, die sich bereits zu einem Ausbildungsengagement entschlossen haben nicht häufiger als die Deutschen der Meinung, dass Ausbildung ein schwieriges Unterfangen wäre. Es kommt also darauf an, Migrantenbetriebe erst mal in den Kreis der Ausbilder zu holen. Welche Attraktivität eine Ausbildung im eigenen Unternehmen ausüben könnte, zeigt sich u.a. an den Motiven der bereits ausbildenden Migrantenbetriebe: Dort rangiert an vorderster Stelle die Einsicht, dass die selbst ausgebildeten Kräfte besser in den Betrieb passen. Rund 85 % der Migrant/innen sind dieser Meinung. Ein gewichtiges Motiv ist natürlich auch der „Fachkräftebedarf“, den vier von fünf Unternehmen als eines der Hauptmotive angeben. Diese Feststellung ist nicht trivial, weil gleichzeitig zu konstatieren ist, dass Migrantenunternehmer/innen etwas weniger häufig als die „Deutschen“ (aber immerhin zu über 60 %) der Ansicht sind, dass Ausbildung eine „soziale und gesellschaftliche Verpflichtung“ darstellt. Der Umstand, dass dieser Sicht stärker noch die gut vernetzten türkischstämmigen Ausbilder/innen zustimmen, zeigt, dass neben betriebswirtschaftlichen Argumenten bei der Akquise auch Werthaltungen ins Feld gerückt werden können.

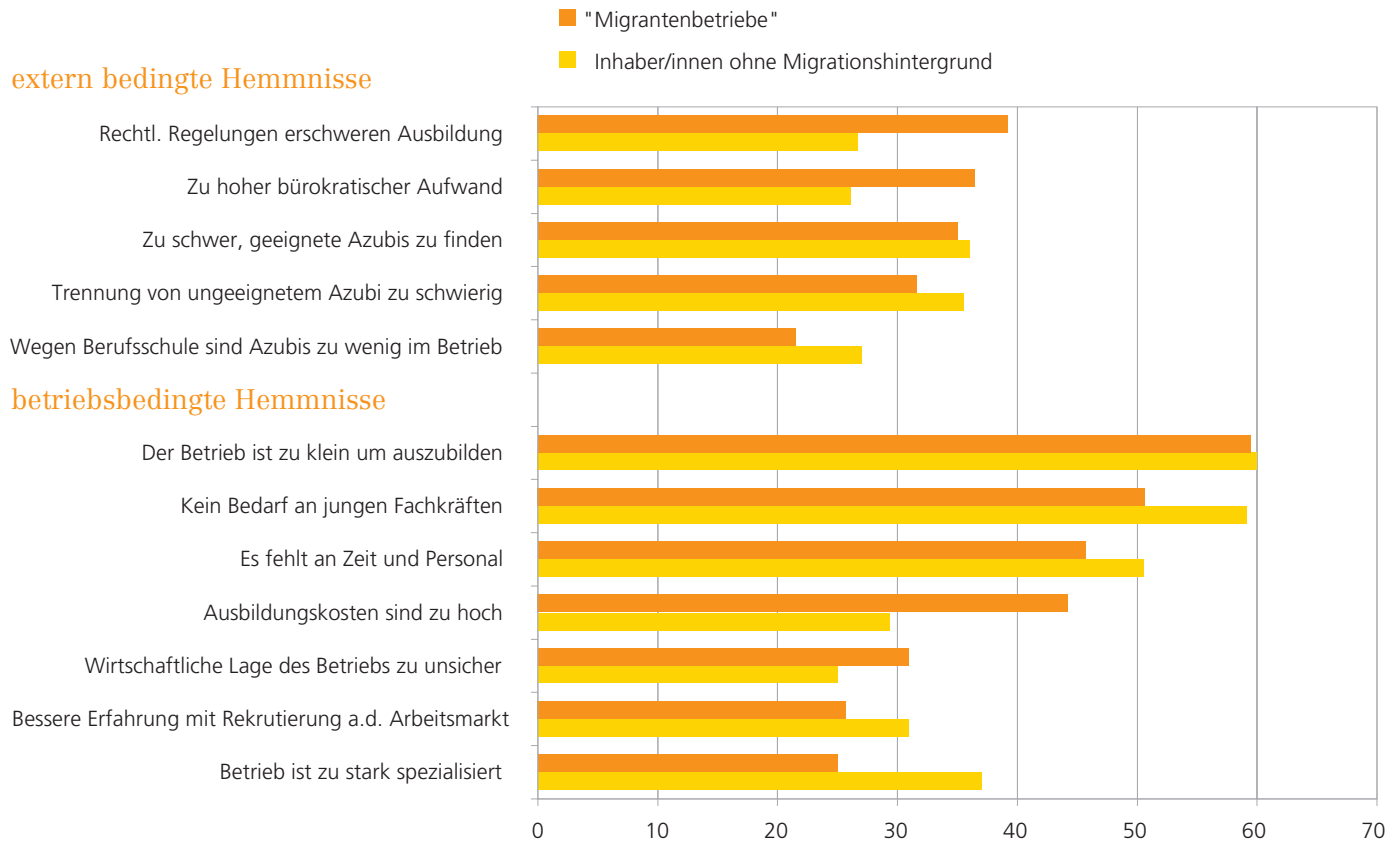
### Gibt es regionale Unterschiede in den Motivlagen und Hemmnissen?

Es kann nach bisherigen Befunden davon ausgegangen werden, dass die dargestellten Untersuchungsergebnisse zwischen den Städten und Kreisen Baden-Württembergs variieren. So hat sich bspw. in Mannheim durch das Engagement von Kommune und Vereinen eine bundesweit beachtete Ausbildungskul-

tur entwickelt. Die Workshopteilnehmer/innen schlugen dem ifm daher vor, die in den Workshop-Treffen gewonnenen Einschätzungen durch eine regionenübergreifende Befragung von Migrantenbetrieben zu komplettieren. Hierdurch könnte auch die Sicht der Projektträger und der Akquisiteur/innen mit der Sicht der Migrantenbetriebe abgeglichen werden. Momentan fehlen jedoch hierfür mögliche Auftraggeber, die solche Befragungen auf kommunaler Ebene finanzieren.

## Ausbildungshemmnisse bei nicht-ausbildenden Betrieben Baden-Württemberg

### extern bedingte Hemmnisse



Quelle: Ausbildungsplatzpotenzialanalyse ifm Universität Mannheim

# „Es lohnt sich“

Tübinger Unternehmerehepaar setzt ein Zeichen für Ausbildung

Giovanni und Gabriele Lo Castro führen seit elf Jahren das italienische Restaurant „Da Giovanni“ in Tübingen. Im Ausbildungsjahr 2007/2008 bildete das Ehepaar insgesamt sechs junge Menschen aus, zwei Auszubildende für den Bereich Küche, vier Auszubildende unterstützen den Service.

Bei sechs Auszubildenden ist während der gesamten Ausbildungszeit sehr viel Verwaltungsarbeit zu erledigen. Bei Bedarf unterstützt der Ausbildungsplatzbetreuer auch hier das Unternehmerehepaar. Ali Sevinc und Daniel Albrich besuchen die Tübinger Gastronomen regelmäßig und halten sie über aktuelle Informationen zur Ausbildung auf dem Laufenden. „Nicht nur wir profitieren von der Unterstützung, auch unsere Auszubildenden wissen, dass sie sich bei Fragen und Problemen, zum Beispiel in der Berufsschule, an den Ausbildungsplatzbetreuer der BruderhausDiakonie wenden dürfen“, betont der Restaurantbesitzer.

Seine Frau möchte andere Unternehmerinnen und Unternehmer dazu „anstiften“, ebenfalls Ausbildungsplätze zu schaffen: „Wir können unseren Kollegen, die keine oder wenig Erfahrung mit dem Thema Ausbildung haben oder die vielleicht Sprachbarrieren überwinden müssen, nur empfehlen, die Angebote und Hilfeleistungen der BruderhausDiakonie in Anspruch zu nehmen. Es lohnt sich“





# „Sehr viele konstruktive und aufklärende Gespräche“

Eine erfolgreiche Akquise erfordert Zeit und Pflege

Anibal Marques Ausbildungsplatzwerber HWK Freiburg

Ein messbarer Erfolg anhand von Stückzahlen ist schwer zu erfassen und nachzuweisen. Die Betriebe teilen nicht unbedingt mit, wenn sie nach dem Akquise- oder Beratungsgespräch einen Lehrling einstellen oder wenn sich ein Betrieb erst nach Jahren dazu entschließt auszubilden. Wichtig ist, dass die Betriebe für das Thema Ausbildung sensibilisiert werden und sie einen Ansprechpartner haben, auf den sie zurückgreifen können. Da die Bereitschaft auszubilden in der Regel nicht schon nach einem ersten Gespräch besteht, sind weitere Kontakte notwendig, in denen die Voraussetzungen geschaffen werden können. Voraussichtlich werden die nächsten Projektjahre neben neuer Unternehmensakquise besonders von der Pflege der bestehenden Kontakte geprägt sein.

Der Akquisezeitpunkt in der zweiten Jahreshälfte von 2009 erfolgte zu einer relativ ungünstigen Zeit. Durch den zeitlich nah stehenden Lehrbeginn haben die Betriebe in der Regel das Thema Ausbildung auf das nächste Jahr verschoben. Dennoch gab es Betriebe, die sich nach dem Akquise- bzw. Beratungsgespräch gleich dazu bereit erklärt haben, einen Ausbildungsplatz oder Einstiegs-Qualifizierungsplatz zu schaffen.

Es sind 2009 (ab 01.Juli) 206 Betriebe und 2010 (bis 30.Juni) 230 Betriebe besucht worden, einige Betriebe mehrmals. Die 436 Betriebe sind, sofern gewünscht, mit Informationsmaterial Schwerpunkt Ausbildung, mit berufsbezogener Ausbildungsordnung, Standortatlas und überbetrieblichen Ausbildungsplänen versorgt und beraten worden.

Es sind sehr viele konstruktive und aufklärende Gespräche mit den Betriebsinhaber/innen entstanden. Dabei wurden diese über die aktuellen Förderprogramme informiert, wie EQ, abH und Ausbildungsbonus.



Betriebe ohne Ausbildungsberechtigung wurden über die verschiedenen Wege zur Ausbildungsberechtigung beraten. Es wurde im Einzelfall geklärt, wie der Betrieb diese für sich erlangen kann und welche Voraussetzungen vielleicht geschaffen werden müssen, um die Möglichkeit zu haben, im eigenen Betrieb auszubilden.

Für die Migrant/innen der ersten Generation, die nicht hier in Deutschland aufgewachsen sind, somit auch nicht die deutsche Schule besucht haben, ist Deutsch eine schwierige Fremdsprache. Oft wird der Kontext eines gelesenen Satzes nicht verstanden, weil dieser in „Juristendeutsch, Amtsdeutsch“ geschrieben ist, wie z.B. „die widerrufliche Zuerkennung der fachlichen Eignung“ (Ausbildungsberechtigung). Von daher brauchen viele Betriebe mit Migrationshintergrund, die die Ausbildungsberechtigung erlangen wollen, (zeit-)intensive Betreuung.

# „So manche Tasse Tee oder Kaffee wird getrunken ...“

Mobilisierung von Betriebsinhaber/innen

Hasan Aydogan ikubiz Ausbildungsverbund Mannheim

Ich bin Lehrer und Volkswirt und lebe seit 1980 in Mannheim. Seit über 25 Jahren arbeite ich beim Interkulturellen Bildungszentrum gGmbH Mannheim ikubiz. Ein multikulturelles Team unterstützt die Jugendlichen bei ihrer Suche nach einem Ausbildungsplatz, bei Bewerbungen und in Krisensituationen. Dort habe ich Migrant/innen in allen Lebenslagen beraten. Seit 1996 mobilisiere ich Betriebsinhaber/innen ausländischer Herkunft kontinuierlich, Ausbildungsplätze zu schaffen und unterstütze die an der Ausbildung Beteiligten während der Ausbildungszeit.

Es hat sich viel getan in den letzten Jahren: Den Platz des traditionellen ausländischen Geschäftsmanns ohne Abschluss übernehmen jetzt Männer und mittlerweile auch verstärkt Frauen mit Ausbildungs- und Studienabschlüssen. Auch die Betriebsbereiche werden vielfältiger, reichen vom klassischen Einzelhandel über Gastronomie und Reisebüros bis hin zu neuen Medien oder dem IT-Bereich.

Wichtig sind gute Schuhe und ein funktionierendes Mobiltelefon. Diese Arbeit ist nicht vom Bürostuhl aus zu bewältigen, sondern erfordert viele „Wege“ zu den verschiedensten Betrieben. Das persönliche Ansprechen, die Wertschätzung und der beständige Kontakt, über den eine Vertrauensbasis entsteht, sind ausschlaggebend dafür, dass sich ausländische Selbständige an der Ausbildung beteiligen.

Meine langjährige Beratungstätigkeit erleichtert den Zugang zu den Betriebsinhaber/innen, die ich teilweise schon seit ihrer Schulzeit kenne. Trotzdem ist Geduld eine wichtige Eigenschaft bei meiner Tätigkeit. So manche Tasse Tee oder Kaffee wird ge-

trunken, bis alle Modalitäten einer Ausbildung besprochen sind. Dann erfolgt der gemeinsame Besuch der ausgewählten und vorbereiteten Betriebe mit den Ausbildungsberater/innen der IHK. Ausbildungsbarrieren, wie die fachliche Eignung der Ausbilder/innen oder fehlende Ausbildungsinhalte, können durch unser Qualifizierungsangebot und den ergänzenden Verbundunterricht genommen werden.

*„Bir fincan kahvenin kırk yıl hatırı vardır“*

*„Wenn man eine Tasse Kaffee zusammen trinkt, geht die Freundschaft 40 Jahre lang weiter“*

Türkisches Sprichwort







# Chancen nutzen – Fachkräfte sichern

Besetzung von Ausbildungsstellen in Migrantenunternehmen: Wie gelingt erfolgreiches Matching?

## Ausbildungsplätze für junge Frauen und Männer mit Migrationshintergrund

Junge Migrantinnen und Migranten haben bereits in der allgemeinbildenden Schule im Vergleich zu Jugendlichen deutscher Herkunft erheblich geringere Chancen, die sich in niedrigeren Schulabschlüssen und schlechteren Schulnoten niederschlagen, insbesondere bei den Jungen. Ihre Aussichten auf einen betrieblichen Ausbildungsplatz verglichen mit Jugendlichen deutscher Herkunft sind jedoch wesentlich schlechter. Der Übergang in die Berufsausbildung wird für junge Migrantinnen und Migranten zwar durch die schlechteren schulischen Voraussetzungen eindeutig erschwert, diese sind aber keineswegs der alleinige Grund für ihre mangelnden Chancen auf einen Ausbildungsplatz. Die duale Ausbildung stellt für sie oft die einzige Möglichkeit einer beruflichen Vollqualifizierung dar, da hierfür keine formalen Zugangsbeschränkungen existieren. Die Jugendlichen müssen sich auf einem Ausbildungsmarkt behaupten, auf dem die Betriebe nach Leistungsgesichtspunkten über die Vergabe der Ausbildungsplätze entscheiden und leistungsschwächeren Jugendlichen, insbesondere bei einem Migrationshintergrund, eher selten eine Chance geben (BiBB Report 15/10).

## Anwerbung und Vermittlung von Jugendlichen

Die klassischen Anwerbungsmöglichkeiten sind: Schulen, Arbeitsagenturen, ARGE, Kammern, Internetbörsen, Jugendhäuser, Ausbildungsmessen, Bildungsträger. Ergänzend können Migrantenvereine und -organisationen genutzt werden, die zum Teil Veranstaltungen für Jugendliche und Eltern zum Thema Ausbildung durchführen. Jugendliche kennen in ihrer Community oft potentielle Ausbildungsbetriebe, dann bahnt

das Projekt die Wege zum Ausbildungsplatz. Bei der IHK Rhein Neckar werden mit Jugendlichen Berufseignungstests durchgeführt, um sie dann entsprechenden Betrieben, auch dem ikubiz Ausbildungsverbund, zuzuführen. Projekte wie Bonus in Reutlingen arbeiten direkt mit der Jugendberufshilfe des Trägers zusammen und haben so Zugang zu Bewerber/innen.

Die Vernetzung der wichtigsten Institutionen (Arbeitsagenturen, ARGE, Kammern, Bildungsträger, Kommunen) und eine gute Kooperation mit maßgeblichen Mitarbeiter/innen der Institutionen erleichtert eine erfolgreiche Besetzung der Ausbildungsplätze. Durch dichte Zusammenarbeit kann die Auswahl der Bewerber/innen optimiert werden, „kurze Dienstwege“ fördern das Anwerbe- und Auswahlverfahren. Wenn ein Vertrag zustande kommt, erleichtert die Kooperation, vor allem mit Kammern und Arbeitsagenturen, die Einstellungsformalitäten. Ist das Projekt in der Region/Gemeinde bekannt, kommen die Ausbildungsplatzsuchenden über Kontakte aus Jugendeinrichtungen, Bildungsträgern, peer-groups, Communities, u.a. Eine exponierte Stellung der Ausbildungsplatzvermittler/innen, gerade wenn sie aus einer Community kommen, führt viele Jugendliche zu, kann aber auch eine Belastung sein, da die Erwartung in Ausbildung zu vermitteln (oft von den Eltern) hoch ist.

Diskutiert wurde die Frage, wie attraktiv Migrantenunternehmen für Jugendliche als Ausbildungsbetriebe sind. In diesem Zusammenhang wurden von Bewerber/innen mit und ohne Migrationshintergrund berichtet, die Vorurteile gegenüber Migrantenbetrieben haben, zum Teil besonders aus der eigenen Ethnie. Oft spiegelt sich in den Vorurteilen die gesamtgesellschaftliche Akzeptanz von Migrant/innen wieder, die Projektmitarbeiter/innen mit Jugendlichen und Betrieben reflektieren müssen. Einer der Vorbehalte, der von Jugendlichen wahrgenommen wird, sind angebliche geringere Übernahmechancen als bei „deutschen“ Betrieben. In der Realität besteht

z.B. in Mannheim seit Jahren eine hohe Übernahmequote nach der Ausbildung (70 %). Für viele Jugendliche wirkt ein etabliertes Großunternehmen attraktiver als ein kleinerer Migrantenbetrieb. Oft arbeiten Migrantenunternehmen weniger mit den klassischen „Anwerbestrukturen“ (Stellenanzeigen, Beteiligung an Ausbildungsmessen usw.) und sind deshalb weniger präsent in der Öffentlichkeit. Aus der Erfahrung sind etablierte Migrantenunternehmen mit Ausbildungserfahrung interessanter für Jugendliche als erstausbildende Unternehmen. Auch ein häufig festgestellter Branchenwechsel trägt nicht zum stabilen Ansehen als Ausbildungsbetrieb bei. Jugendliche lassen sich oft von der Qualität des Betriebes überzeugen, wenn sie in Kontakt mit Auszubildenden aus dem Unternehmen treten und dort ein Praktikum absolvieren.

### Wege, die zur erfolgreichen Besetzung führen:

Durch den Akquiseprozess entwickeln sich Vertrauen und Offenheit der Betriebe gegenüber den Projekten und fördern ein gelungenes Matching. In der Regel bearbeiten die Projekte für die Betriebe die Bewerbungen, d.h. sie übernehmen administrative Aufgaben, führen Bewerbungsgespräche und treffen eventuell eine Vorauswahl. Dazu müssen vorab die Auswahlkriterien der Betriebe abgeklärt werden. Die Migrantenunternehmen in Deutschland haben zwar noch keine lange Ausbildungstradition, sind aber mittlerweile häufiger mit qualifiziertem Personal besetzt und formulieren gezielte Anforderungsprofile an die Bewerber/innen. Es wurde eine Tendenz der Betriebe zu Jugendlichen mit höherer Schulbildung festgestellt.

Gemeinsam mit dem Betrieb werden Anforderungsprofile erstellt und es können entsprechende Bewerber/innen zugeführt werden. Dabei ist die Flexibilität der Inhaber/innen bei der Auswahl bezüglich Geschlecht, Nationalität, Zeugnisse ausschlaggebend. Einige Projekte berichten von einer großen Bereitschaft der Unternehmen, sich der Heterogenität der Jugendlichen zu stellen. Je genauer die Anforderungen mit dem Betrieb im Vorfeld abgesprochen werden (und die Projektmitarbeiter/innen eine Einschätzung dazu geben), desto eher gelingt die Besetzung des Ausbildungsplatzes. In Betrieben, die lange

mit dem Projekt zusammen arbeiten, ist diese Chance größer. Ergänzend erleichtert die Mund zu Mund Propaganda in den unterschiedlichen Communities die Anwerbung von Auszubildenden, ein Teil der Betriebe sucht sich die Auszubildenden aus den eigenen Netzwerken und wird dann bei den Einstellungsformalitäten unterstützt. Jugendliche mit Migrationshintergrund nehmen zu Projektmitarbeiter/innen mit Migrationshintergrund eher Kontakt auf und arbeiten dann im Bewerbungsverfahren verbindlicher mit.

Damit eine Einstellung Erfolgsaussichten hat, muss vorab geklärt werden, welche Leistungen der Betrieb zu erbringen hat und welche Unterstützungen er erwarten kann. Dies erfordert eine intensive Beratungsphase vor dem Bewerbungsverfahren, in der auch über mögliche Probleme gesprochen wird. Folglich sind die Besetzung des Ausbildungsplatzes und der Ausbildungsverlauf eingebettet in begleitende Strukturen, z.B. Beratung in der Praktikumsphase, Vorbereitung von Einstellungsgesprächen mit den Betrieben, Unterstützung im Entscheidungsprozess.

Eine gute Vorbereitung zur Erprobung eines Auszubildendenverhältnisses ist ein längeres Praktikum. Dabei hat sich die Einstiegsqualifizierung als sinnvolles Instrument mit dem Ziel „Abschluss eines Ausbildungsvertrages“ erwiesen, sie sollte jedoch nicht die eigentliche Berufsausbildung unterlaufen und nur als Warteschleife für Jugendliche genutzt werden.

### Hürden bei der Besetzung

In einigen Projekten sind kein ausreichender Bewerberpool und keine passenden Bewerber/innen vorhanden, um offene Ausbildungsplätze zu besetzen. Zum einen begründet durch den demografischen Wandel, zum anderen mangelt es an Bewerber/innen, da Jugendliche in Maßnahmen untergebracht werden und bei vielen Jugendlichen ein Imagewandel wahrgenommen wurde, es sei nicht so „tragisch“ keinen Ausbildungsplatz zu haben. Projektmitarbeiter/innen können Bewerber/innen, die im SGB II Leistungsbezug sind, oft nicht einschätzen, ob diese aus Eigeninitiative kommen oder nur unter dem Druck der Leistungskürzung sich bewerben und kein wirkliches Interesse an

dem Ausbildungsplatz haben. Die Motivation der Jugendlichen herauszufinden, erfordert mehr Aufwand für die Mitarbeiter/innen und den Betrieb und bindet Zeit, die oft den Projekten nicht in dem Maße zur Verfügung steht. Sind Jugendliche bei Bildungsträgern in Maßnahmen mit dem Ziel, in Ausbildung zu kommen, haben Projekt und Institution erstmals gemeinsame Interessen. Trotzdem kann es zu Schwierigkeiten kommen. Die Projekte haben als Vermittlungsstelle für die Migrantenunternehmen den Ausbildungsbetrieb im Fokus, der auch vorrangig die Möglichkeit zur Auswahl und zum Ablehnen von Bewerber/innen hat, mit denen er die nächsten 2-3 Jahre verbringt. Mitarbeiter/innen von Bildungsträgern haben oft ein Kontingent von Jugendlichen, welches sie unterbringen „müssen“ und deshalb andere Prioritäten. Zum Teil agieren mehrere Institutionen mit den Ausbildungsbetrieben, dann müssen die Projekte mit der Zielgruppe „Migrantenunternehmen“ ihren Platz als Servicestelle behaupten und die Betriebe sind oft verunsichert, was teilweise zu einer ablehnenden Haltung gegenüber Ausbildung führt.

Eine überregionale Vermittlung (gerade in ländlichen Gegenden) wird oft durch fehlende Mobilität der Jugendlichen und abgelegene Lage der Betriebe erschwert. Als weitere Hürde wurde fehlende Zeit mancher Projektmitarbeiter/innen bei der Vorauswahl angegeben. In den in Gruppen organisierten Bewerbungsgesprächen mit Jugendlichen kann nicht auf Stärken und Schwächen der Einzelnen eingegangen werden. Darunter leidet die passgenaue Vermittlung zu den Betrieben.

Von betrieblicher Seite werden öfter fehlende Sozialkompetenzen der Jugendlichen und mangelnde Schlüsselqualifikationen beklagt. Die Projekte nehmen zum Teil bei den Betrieben zu wenig zeitlichen Einsatz wahr. Ebenso zögern manche Betriebe zu lange mit der Entscheidung für Ausbildung, dann können Besetzungsprobleme entstehen. Manche stellen zu hohe Anforderungen an die Jugendlichen im Vergleich zum Ausbildungsberuf (Idee, dass bei Bewerber/innen mit hohen Bildungsabschlüssen die Ausbildung eher erfolgreich und unproblematisch verläuft). Das kann ein langwie-

riges Auswahlverfahren nach sich ziehen. Betriebe ohne AEVO Qualifizierung haben größeren Beratungsbedarf, um sich für geeignete Bewerber/innen zu entscheiden. Das Risiko einer „falschen“ Entscheidung ist hier größer.

Fazit: Migrantenunternehmen müssen von den Projekten dabei unterstützt werden, ein Ausbildungsbewusstsein zu entwickeln, d.h. Unternehmer/innen und/oder Angestellte müssen bereit sein, sich für Ausbildung zu qualifizieren. Um einen Ausbildungsplatz in einem Migrantenunternehmen erfolgreich zu besetzen, gibt es nach den Erfahrungsberichten nicht „die“ Methode. Um besser einschätzen zu können, wie Anforderungen des Betriebes mit den Persönlichkeiten der Jugendlichen übereinstimmen, sind nach Berichten der Projektmitarbeiter/innen enge Kontakte zu den Unternehmen wichtig. Dabei wurde der Migrationshintergrund der Projektmitarbeiter/innen als förderlich eingeschätzt. Eine gemeinsame Migrationsgeschichte und entsprechende Erfahrungen steigern das Vertrauen in der Zusammenarbeit und sensibilisieren die Mitarbeiter/innen im Umgang mit den Bedürfnissen der Unternehmer/innen.

*„Ich wollte unbedingt Einzelhandelskauffrau werden. Drei Jahre habe ich nach einem Ausbildungsplatz gesucht. Als ich ein Praktikum in der Alten- und Behindertenhilfe der BruderhausDiakonie gemacht habe, habe ich dort den Ausbildungsplatzbetreuer der BruderhausDiakonie getroffen. Er hat mir von der Ausbildungsplatzvermittlung erzählt und tatsächlich, er hat den passenden Platz für mich gefunden. Bei der Bewerbung hat er mich auch unterstützt. Ich fühle mich in meiner Ausbildungsfirma sehr wohl.“*

Seda K., 24 Jahre

Ausbildung zur Einzelhandelskauffrau, Firma Telefant in Reutlingen





# Hohe Motivation

## Ausbildung zum IT-System-Elektroniker

Der 17jährige M. wurde in Kasachstan geboren und in Deutschland in der 1. Klasse eingeschult. In der allgemeinbildenden Schule und insbesondere in der Berufsfachschule fiel er durch Schulverweigerungsverhalten auf.

Die Kontaktaufnahme erfolgte über den Schulleiter der abgebenden Schule an die AFB – Arbeitsförderungsbetriebe – Projekt AIKA. Im Erstgespräch wurde erkannt, dass M. gute PC-Kenntnisse mitbringt, die er sich selbst erworben hat. Ein Ein-Mann-Migrantenbetrieb in der IT-Branche erklärte sich bereit, den jungen Spätaussiedler in ein Langzeit-„EQ-Einstiegsqualifizierungspraktikum“ zu übernehmen. Nach kurzer Zeit wurde deutlich, dass dieser Betrieb den jungen Menschen in Ausbildung übernehmen wird. Entsprechende Kontakte zu der örtlichen Berufsberatung und der beruflichen Schule brachte die notwendige und positive Unterstützung seitens dieser Stellen.

Durch hohes Motivationsverhalten des Auszubildenden und seinem Engagement, insbesondere bei anhaltend privaten und familiären Belastungen, sowie die Intervention durch das Projekt AIKA, wurde die Berufsschule regelmäßig besucht und die Berufsausbildung erfolgreich abgeschlossen. Eine Übernahme in ein Anstellungsverhältnis konnte kurzfristig erreicht werden.



# „Wir sprechen eine ‚gleiche Sprache‘...“

Püren Simsek-Düdükücü ikubiz Ausbildungsverbund

Innerhalb des ikubiz Ausbildungsverbunds setze ich mich dafür ein, dass besonders benachteiligte jugendliche Migrant/innen in Ausbildung kommen und dass Migrantenbetriebe langfristig Ausbildungsplätze schaffen. Mein eigener Migrationshintergrund erleichtert mir den Zugang sowohl zu den Betrieben als auch zu den Jugendlichen und ihren Eltern. Wir sprechen eine „gleiche Sprache“, nicht immer die eigene, aber durch ähnliche Erfahrungen fühlen sich die Gesprächspartner sehr schnell verstanden und entwickeln eine Nähe, die Vertrauen aufbaut. So gelingt es mir, die Jugendlichen zu motivieren. Ich unterstütze sie bei der Bewerbung und ermögliche ihnen den Kontakt zu den Ausbildungsbetrieben. In den Migrantenunternehmen können die Jugendlichen ihre Zweisprachigkeit als Kompetenz einbringen, womit sie sich zum ersten Mal auf ihre Stärken und nicht auf ihre Schwächen konzentrieren, was sich sehr motivierend auswirkt. Wenn Betriebe mehrere Stellen anbieten, bestärke ich sie darin, unterschiedliche Nationalitäten auszubilden, um der meist internationalen Kundschaft gerecht zu werden. Es gibt mittlerweile viele erfolgreiche Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund, die Ausbildungsplätze anbieten und mit ihrer Geschichte als Vorbild für Jugendliche dienen. Dieses Potential möchte ich ausschöpfen, um ihnen Perspektiven aufzuzeigen.





# Gemeinsam den Weg der Ausbildung gehen

Unterstützung des Ausbildungsverlaufs: Welchen Service brauchen die Betriebe?

## Auszubildende in Migrantenunternehmen

Migrantenbetriebe stellen zu einem weit höheren Anteil Ausbildungsplätze für Jugendliche mit Hauptschulabschluss zur Verfügung als dies bei den Unternehmen mit Inhaber/innen ohne Migrationshintergrund zu beobachten ist. Während in den Betrieben der Letztgenannten (bzw. auch insgesamt in Mannheim) nur etwa ein Viertel der zuletzt vergebenen Ausbildungsplätze mit Hauptschüler/innen besetzt ist, werden insbesondere in den Betrieben der Unternehmer/innen türkischer und italienischer Herkunft überproportional häufig sog. benachteiligte Jugendliche beschäftigt: In den „türkischen Betrieben“ ist jeder zweite Ausbildungsplatz (48 %) durch einen Jugendlichen mit maximal Hauptschulabschluss besetzt und in den „italienischen Betrieben“ ist dies bei immerhin 43 % der Fall. Auch in der Gruppe der Migrant/innen „sonstiger Herkunft“ liegt dieser Anteil noch über dem Durchschnitt, allerdings nicht auf vergleichbarer Höhe. Die vergleichsweise höhere Quote an Hauptschulabsolvent/innen geht kaum zu Lasten des „mittleren Bereichs“. Auch in den Migrantenbetrieben werden bis fast zur Hälfte Jugendliche mit einem Realschul- oder vergleichbaren Abschluss eingestellt. Allerdings ist hier der Anteil an Auszubildenden, die höhere Abschlüsse (Abitur oder Fachhochschulreife) vorweisen können, wesentlich geringer. Diese Struktur der Schulabschlüsse korrespondiert natürlich auch mit dem Branchenprofil, da sich Migrantenbetriebe in höherem Maße auf solche traditionellen Wirtschaftszweige konzentrieren, in denen einfachere Berufe mit entsprechend geringeren Anforderungen dominieren (Institut für Mittelstandsforschung Universität Mannheim: Ausbildungsplatzpotentialanalyse 2009).

## Ausbildungshemmnisse

Wie im Kapitel Akquise beschrieben wurde, benennen Migrantenbetriebe den Mangel an Zeit und Personal als Hürde zur Ausbildung, es überwiegt die Einschätzung, dass der Betrieb zu klein für Ausbildung sei und die rechtlichen Regelungen die Ausbildung erschweren. Ebenso beklagen sie einen hohen bürokratischen Aufwand.

Ein kontinuierlicher Kontakt zu den Unternehmen während der Ausbildungszeit und ein externes Ausbildungsmanagement unterstützen nicht nur erstausbildende Betriebe, sondern motivieren auch solche, die bereits ausgebildet haben, sich weiterhin dieser Herausforderung zu stellen.

## Externes Ausbildungsmanagement

Das externe Ausbildungsmanagement umfasst im Ablauf der betrieblichen Ausbildung den Einstieg in die Ausbildung, die Anwerbung und Auswahl von Bewerber/innen und die Ausbildungsbegleitung während der Ausbildung, die den erfolgreichen Abschluss der Ausbildung fördern soll. Eine erfolgreich abgeschlossene Ausbildung bietet nicht nur dem jeweiligen Jugendlichen den Einstieg in seine berufliche Zukunft, sondern hilft gleichzeitig dem Betrieb bei der Sicherung seines Fachkräftebedarfs. Die kontinuierlichen Serviceleistungen der Projekte tragen zur Nachhaltigkeit der betrieblichen Ausbildung in Migrantenunternehmen bei.

Wenn Betriebe ausbilden möchten, geht es darum, ihr Angebot bekannt zu machen und Bewerber/innen für ihre Ausbildungsstellen zu gewinnen. Nur wenige Ausbildungsberufe erfreuen sich hoher Beliebtheit, viele sind noch weitgehend unbekannt. Bei anderen Berufen herrschen falsche Vorstellungen über den Inhalt der Tätigkeiten, oder sie leiden unter einem



schlechten Image der Branche. Viele Betriebe wissen nicht, wie sie diese Vorstellungen korrigieren können und wie sie Jugendliche mit ihren Angeboten am besten erreichen. Projekte unterstützen die Betriebe mit unterschiedlichen Aktionen, um sich Jugendlichen zu präsentieren und Zugang zu Schüler/innen zu bekommen.

Nach der Auswahl der Bewerber/innen besteht beim Einstellungsverfahren häufig ein großer Bedarf an Unterstützung im administrativen Bereich, den die Projekte als Servicestelle zum Teil ganz übernehmen.

Die Leistungen umfassen:

- Vorauswahl von Bewerber/innen
- Organisation von Vorstellungsgesprächen
- Beschaffung von Ausbildungsplänen, Formularen etc.
- Vermittlung von Kontakten zu Kammern, Behörden, Berufsschulen
- Abschluss von Ausbildungsverträgen
- Suche nach Verbundpartnern
- Beantragung von Fördermitteln
- Eintragung des Vertrages bei der Kammer
- Anmeldung von Auszubildenden bei der Berufsschule

Während der Ausbildung werden die Migrantenunternehmen und die Auszubildenden in unterschiedlicher Intensität und mit unterschiedlichen Inhalten von den Projekten begleitet:

- Ausbildungssequenzen zu fachlichen Themen
- Sozialpädagogische Begleitung
- Prüfungsvorbereitung
- Betriebsbesuche
- Konfliktmanagement
- Ausbildertreffen
- Berichtsheftführung
- Seminare
- Verbundausbildung
- Koordination der Ausbildungsnetzwerke
- Kontinuierliche Ansprechpartner für alle an der Ausbildung Beteiligten

## Formen der Ausbildungsbegleitung: Erfahrungen aus den Projekten

Die Projekte sind während der Ausbildung in unterschiedlichsten Formen für den Betrieb präsent, je nach Ausrichtung und Auftrag des Projektes und je nach Personaldichte.

### Vor der Ausbildung

Für einige Projekte beginnt die Ausbildungsbegleitung mit Aktionen an Schulen, Messen und Börsen zur Anwerbung von Jugendlichen, an denen Auszubildende mitwirken. Auszubildende lernen hierbei ihren Ausbildungsberuf und ihren Betrieb zu präsentieren und in Dialog mit Jugendlichen, Eltern und Multiplikator/innen zu treten. So wurde in Mannheim an einer Schule eine Ausbildungsmesse für Jugendliche und Eltern ausschließlich von Migrantenunternehmen ausgerichtet. Auszubildende und Ausbilder/innen stellten sich dem Gespräch über Berufe und Ausbildungsmöglichkeiten in einem Rahmen, in dem alle Zeit und Ruhe zum Austausch hatten. Besonders überzeugt waren die Schülerinnen und Schüler von den Erfahrungsberichten der Auszubildenden vor Ort. In einigen Regionen ist es insgesamt schwierig, geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu finden. Dann geht es darum, die Ausbildungskultur in der Region insgesamt zu stärken – beispielsweise durch Veranstaltungen, bei denen sich Ausbildungsakteure beteiligen und Migrantenunternehmen die Möglichkeit haben sich zu präsentieren. Organisation und Nutzung von regionalen Ausbildungsnetzen und Pressearbeit bringen die Projekte und die Unternehmen in den Fokus der Öffentlichkeit. In Zeiten eines drohenden Fachkräftemangels nimmt die Bedeutung von Marketinganstrengungen immer mehr zu.

Neben dem Ausbildungsmarketing liegt der Schwerpunkt aller Workshopteilnehmer/innen in der Einstiegsphase der Ausbildung bei der Unterstützung des Einstellungsverfahrens, wie Vertragsabschluss, Anmeldung an der Berufsschule usw.

### „Kontakt halten“ mit den Betrieben

Einige Akquisiteur/innen berichten von unregelmäßigen Besuchen bei den Ausbildungsbetrieben, um sich ein Bild von der „Ausbildungsstimmung“ im Betrieb zu machen und zu erfahren, ob es Probleme bei der Ausbildung gibt bzw. ob der Betrieb als potentieller Ausbildungsbetrieb für das nächste Jahr gehalten werden kann. Andere berichten von geplanten Betriebsbesuchen alle 3-4 Monate mit dem Ziel, den Betrieb als Ausbildungsbetrieb zu etablieren. Bei Bedarf der Betriebe wird der Kontakt zu den entsprechenden Berater/innen der Kammer hergestellt. Einige Projekte organisieren oder vermitteln für die Ausbildungsbetriebe Kurse zur Erlangung der AEVO und halten deshalb sowohl persönlich als auch telefonisch die Verbindung zu den Betrieben.

Für die Ausbildungsverantwortlichen in den Betrieben werden unterschiedliche Aktivitäten angeboten: „Come together“-Veranstaltung für Unternehmer/innen zum Austausch und Kennen lernen der neuen Ausbilder/innen in Stuttgart, sowie regelmäßige Themenabende für Ausbilder/innen und Einführungsabende für Betriebe, Auszubildende und Eltern in Mannheim.

### Bedarfsorientierter Kontakt mit dem Betrieb

Während der Ausbildung treffen unterschiedliche Interessen und verschiedene Persönlichkeiten aufeinander. Konflikte entstehen zum Teil aus objektiven Problemen heraus, zum Teil aber auch aus subjektiven Sichtweisen. Sie resultieren aus den Anforderungen der betrieblichen oder schulischen Ausbildung oder haben ihre Gründe im zwischenmenschlichen Bereich. Viele Jugendliche sind noch keine gereiften Persönlichkeiten. Da kann es immer wieder mal zu Krisensituationen kommen, die die Ausbildung gefährden. Jugendliche, Ausbilder/innen sowie Lehrer/innen an den Berufsschulen kommen aus „verschiedenen Welten“ und externe Personen können vermittelnd fungieren.

Alle Projekte schildern ihre Funktion als „Feuerwehr“ oder „Notdienst“ für die Unternehmen und die Jugendlichen. Bei unterschiedlichen Konflikten, die Auszubildende oder Ausbilder/innen im Betrieb oder mit der Schule haben, unterstützen die Projektmitarbeiter/innen durch Beratungsgespräche oder Konfliktmanagement zwischen den Beteiligten. Je nach Intensität des Beratungs- oder Vermittlungsbedarfes wird die Unterstützung telefonisch oder durch Besuche in den Betrieben geleistet. Bei Vermittlungsgesprächen ist oft ein neutraler Rahmen (Räume bei den Projekten) geschickter, um die Gespräche gleichberechtigt zu führen.

Neben dem Konfliktmanagement stehen die Projektmitarbeiter/innen oft als beratende Instanz bei Fragen zu Schule und Weiterbildung zur Seite.

### Ansprechpartner für Jugendliche

Jugendliche erhalten sozialpädagogische Beratung und Unterstützung während der Ausbildungszeit, sowohl die Ausbildung betreffend als auch die aktuelle Lebenswelt.

Einige Kolleg/innen nutzen verstärkt die virtuelle Kommunikation (Facebook, Twitter, E-mail, SMS). Viele Jugendliche sind damit einfacher zu erreichen und es kann damit ein kontinuierlicher Kontakt aufgebaut werden, der vom Zeitaufwand für die Projektmitarbeiter/innen besser zu bewältigen ist.

Andere Projekte führen in regelmäßigen Abständen kurze Telefonate mit den Jugendlichen, um den Stand der Ausbildung zu erfragen und bei Bedarf Hilfestellung zu geben. Zusätzlich ist ein niedrigschwelliges Beratungsangebot wichtig, damit Jugendliche ihre Anliegen schnell und unkompliziert klären können.

Für das Vermeiden von Ausbildungsabbrüchen sind konstante Begleitpersonen während der Ausbildungszeit ein wesentlicher Faktor, um Jugendliche zu stabilisieren.

### Inhaltliche Ausbildungsbegleitung

Das Angebot der inhaltlichen/fachlichen Ausbildungsbegleitung der verschiedenen teilnehmenden Projekte reicht von der abH-Vermittlung bis zum wöchentlichen Verbundunterricht in Kooperation mit einem Bildungsträger. Es finden Wochenendseminare für Auszubildende zur Einführung in die Ausbildung, regelmäßige Betriebsbesuche – besonders wichtig in der Probezeit – statt, bei denen der Stand der Ausbildung besprochen wird. Es werden Ausbildungsordner für den Ausbildungsablauf erstellt, Treffen mit Auszubildenden zur Besprechung des Ausbildungsplanes und des Berichtsheftes organisiert und jährliche Berichtsheftkontrollen durchgeführt. Um die Ausbildung inhaltlich zu flankieren und Ausbildungsinhalte zu ergänzen, werden Tagesseminare und Exkursionen (EDV, Berufsgenossenschaft, Warenkunde, Kommunikation, Lagerwirtschaft...) und Praktika in anderen Ausbildungsbetrieben angeboten. Ein wichtiges Modul für alle sind Prüfungsvorbereitungen in Kleingruppen für die Zwischen- und Abschlussprüfung.

Um Auszubildende und Betriebe begleiten zu können, organisiert ein Träger ehrenamtliche Paten (oft aus der beruflichen Bildung und jetzt im Ruhestand), die Auszubildenden und Betrieben beratend zur Seite stehen.

Die Projekte nehmen für den gesamten Ausbildungsverlauf eine Mittlerfunktion ein, zwischen Betrieb und Auszubildenden sowie externen Partnern. Das erfordert eine neutrale Haltung, die alle Beteiligten wertschätzt und als Ziel das Empowerment der Auszubildenden und Ausbilder/innen hat. Ausbildungsbegleitung sollte zum einen zum erfolgreichen Ausbildungsabschluss beitragen und zum anderen zu einer Selbständigkeit der Beteiligten führen, um im Bildungs- und Wirtschaftssystem erfolgreich zu agieren.



# Dieser Weg war kein leichter

Vom Auszubildenden zum Ausbilder

Maiwand Farug wurde 1985 in Afghanistan geboren und ist im Jahr 2000 mit seinen Eltern und den vier Geschwistern nach Deutschland geflohen. Die Familie stellte einen Asylantrag und lebte bis 2007 im Asylbewerberheim. Als Aufenthaltsstatus erhielt die Familie die Duldung, die sich für Maiwand erst 2009 in eine dreijährige Aufenthaltserlaubnis umwandelte.

In Mannheim besuchte er nach der Vorbereitungsphase die gewerblich-technische Berufsfachschule mit dem Ziel, einen Ausbildungsplatz im Handwerk zu finden. Nach mehreren Praktika entschied er sich für die Ausbildung zum Koch. 2003 fand er einen Betrieb, der ihn ausbilden wollte und sich bei der Arbeitsagentur für eine Arbeitserlaubnis für ihn einsetzte. Doch auf Grund seines Aufenthaltsstatus erhielt er diese nicht. Im nächsten Anlauf gelang es dem ikubiz in Kooperation mit der Agentur für Arbeit Maiwand in eine Einstiegsqualifizierung zu vermitteln.

Geduldig absolvierte Maiwand die zehn Monate Praktikum, um dann 2006 endlich den Ausbildungsvertrag in der Hand zu halten. In seinem Ausbildungsbetrieb, einem italienischen Restaurant lernte Maiwand nicht nur die italienische Küche kennen, sondern auch noch die italienische Sprache. Zur Unterstützung der deutschen Sprachkompetenz organisierte das ikubiz ausbildungsbegleitende Hilfen (abH), um in der Berufsschule den Lernstoff zu bewältigen. Außerdem begleitete das ikubiz die Ausbildung mit wöchentlichem Fachunterricht.

In der Küche arbeitete Maiwand mit seinem Chef, einem weiteren Koch und drei anderen Auszubildenden zusammen. Da das Restaurant stark frequentiert wird, wurde ein großer Arbeitseinsatz von ihm verlangt, es gab oft „Stress“ in der Küche, auch ein lautes Wort blieb nicht aus. „Aber wenn wir hart gearbeitet hatten, klopfte der Chef mir auf die Schultern und steckte mir einen Schein zu“, erzählt Maiwand, „das motivierte mich für die weitere Arbeit.“ Dem Chef verdankt er nicht nur den Ausbildungsplatz, sondern auch seine Kenntnisse und Fertigkeiten, die er jetzt in eigener Regie an seinem neuen Arbeitsplatz einbringen kann.

Im dritten Ausbildungsjahr wechselte Maiwand zu seinem jetzigen Arbeitgeber und bestand 2009 erfolgreich die Abschlussprüfung zum Koch. Er wurde übernommen und führt dort eine Küche mit vier Mitarbeitern. Im Frühjahr 2010 besuchte er den Vorbereitungskurs des ikubiz für die Ausbilderprüfung und legte erfolgreich die Prüfung ab. Jetzt bildet er selbst aus.



# „Ich bin jetzt viel selbstbewusster und freue mich auf die Ausbildung“

ikubiz Azubi Start Up am Wochenende

36

Was ist ein Ausbildungsrahmenplan, wie führe ich ein Berichtsheft, was lerne ich in der Berufsschule, wie melde ich mich krank... solche und viele andere Fragen bearbeiten die neuen Auszubildenden des ikubiz Ausbildungsverbundes jährlich in einem Wochenendseminar in der Jugendherberge in Speyer. Mit unterschiedlichen Methoden werden die Jugendlichen auf den Ausbildungsalltag vorbereitet. Sie klären in Rollenspielen die Rechte und Pflichten aus dem Ausbildungsvertrag, bearbeiten in Gruppen ihren Ausbildungsplan und üben sich im Präsentieren. Angeleitet werden sie dabei von den Mitarbeiter/innen des ikubiz Ausbildungsverbundes, die dann während der gesamten Ausbildungszeit als Ansprechpartner/innen präsent sind. Um den konkreten Bezug zur Praxis herzustellen, werden sie während des Seminars von Ausbilder/innen aus Verbundbetrieben unterstützt. Das ikubiz entwickelt Ausbildungsplätze in Migrantenunternehmen und unterstützt als Koordinierungsstelle alle Beteiligten bei der Ausbildung. Durch die Verbundausbildung werden die Betriebe mit Seminaren, Exkursionen, Ausbilder/innentreffen und Betriebsbesuchen fachlich begleitet. Um den Jugendlichen den Einstieg in die Ausbildung zu erleichtern und sie gut auf ihren neuen Lebensabschnitt vorzubereiten, wurde das Wochenendseminar zu Ausbildungsbeginn ins Leben gerufen. Davor findet ein Einführungsabend mit der IHK Ausbildungsberaterin statt, an dem Ausbilder/innen, Auszubildende und Eltern über die ikubiz Ausbildungsbegleitung informiert werden. Hier ist auch Platz für die Fragen der Eltern.

Die erste Herausforderung beim Azubi Start Up ist das Zusammentreffen von Jugendlichen aus verschiedenen Ausbildungsbetrieben, mit unterschiedlichen Berufen, die sich gar nicht oder kaum kennen. Als Warm Up vor der eigentlichen Seminararbeit steht die Zimmereinteilung in der Jugendherber-

ge und das gemeinsame Abendessen. Gestärkt geht es dann in die Vorstellungsrunde, in der nach einem Partnerinterview sich die Teilnehmer/innen gegenseitig vorstellen. Danach ist Kreativität und Handgeschick gefragt. Die Jugendlichen erstellen mit Materialien aus den Betrieben ein Plakat, auf dem sie ihr Unternehmen vorstellen. „Da habe ich mich zum ersten Mal bewusst mit der Organisation und den Produkten meines Ausbildungsbetriebes auseinandergesetzt“, erzählt Johanna Kalinga. Im Anschluss werden die Ergebnisse im Plenum präsentiert und bewundert.

Die Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Auszubildenden während der Ausbildung im jeweiligen Beruf brauchen oder erlernen, werden in Gruppen anhand des Ausbildungsrahmenplans erarbeitet. Hier wird auch über Schlüsselqualifikationen im Berufsleben diskutiert und die Ausbilder/innen verknüpfen die Theorie mit der Praxis. Dabei werden Themen wie Urlaub, Probezeit, Berufsschule, Leistungsbereitschaft, Arbeitszeit, Verschwiegenheitspflicht, Sorgfaltspflicht im Betrieb, Kündigung, äußeres Erscheinungsbild und Krankheit diskutiert und erklärt. Um die Perspektive zu wechseln, nehmen die Jugendlichen die Rolle der Ausbilder/innen ein und formulieren ihre Erwartungen an die Auszubildenden.

Um nach dem start up nicht den Anschluss zu verlieren, werden alle Auszubildenden in ihren Betrieben während der Probezeit von den ikubiz Mitarbeiter/innen besucht, um bei Fragen oder Problemen den Betrieb und die Auszubildenden zu unterstützen. Wird ein erhöhter schulischer Förderbedarf festgestellt, wird abH vermittelt, um eine erfolgreiche Ausbildung zu gewährleisten. Die Ausbilder und Ausbilderinnen treffen sich mit den ikubiz Mitarbeiter/innen zu Themenabenden und können sich in diesem Forum gegenseitig beraten und unterstützen.



# Wissen weitergeben

## Ausbildungsqualität durch Ausbilderkurse

### Welchen Qualifizierungsbedarf haben Ausbilderinnen und Ausbilder?

Um die steigenden Anforderungen der Berufsausbildung erfüllen zu können, bedarf es der konkreten, aber auch weiterführenden Qualifizierung. Damit für Migrantenunternehmen der Einstieg in die Ausbildung gelingt, ist es notwendig, neben der betrieblichen Eignung auch eine personelle Voraussetzung für eine gute Ausbildung zu schaffen. Dabei steht die Ausbildereignungsprüfung im Mittelpunkt und soll zu weiteren Qualifizierungen und zur persönlichen und fachlichen Kompetenz beitragen.

**Ausbildereignung nach AEVO:** Junge Menschen in einem Beruf ausbilden darf nur, wer persönlich und fachlich geeignet ist. „Fachlich geeignet ist, wer die beruflichen sowie die berufs- und arbeitspädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten besitzt, die für die Vermittlung der Ausbildungsinhalte erforderlich sind.“ BBiG § 30, Abs.1

Die Ausbildereignung umfasst die Kompetenz zum selbstständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren der Berufsausbildung in den Handlungsfeldern:

1. Ausbildungsvoraussetzungen prüfen und Ausbildung planen
2. Ausbildung vorbereiten und bei der Einstellung von Auszubildenden mitwirken
3. Ausbildung durchführen
4. Ausbildung abschließen

Viele Selbständige mit Migrationshintergrund haben das Duale System nicht kennen gelernt, sie haben teilweise im Ausland Bildungsabschlüsse erworben, hier studiert oder sich ohne branchenbezogene Ausbildung selbständig gemacht. Für

sie ist eine besondere Unterstützung bei ihrer Fortbildung und der Umsetzung der Ausbildungsinhalte notwendig. Viele finden nicht den Zugang zu den Kursen, die von Institutionen wie Kammern angeboten werden und verzichten auf die Chance, sich als Ausbildungsbetrieb zu etablieren. Die Projektträger motivieren bei der Ausbildungsplatzentwicklung die zukünftigen Ausbilderinnen und Ausbilder vor Ort, nehmen „Hürden“ und ermutigen zum abschlussorientierten Lehrgang. Dadurch werden diese sicherer in betrieblichen Ausbildungssituationen und werten ihren Betrieb durch qualifiziertes Personal auf.

### Welche Erfahrungen haben die Projekte mit Ausbilderkursen?

Seit 1997 führt der ikubiz Ausbildungsverbund in Mannheim Ausbilderkurse mit IHK-Abschluss für das Ausbildungspersonal in Migrantenbetrieben durch. Der handlungsorientierte Lehrgang dauert vier Monate und findet berufsbegleitend an zwei Abenden pro Woche statt, insgesamt 140 Unterrichtsstunden. Dabei werden Themen besprochen, die für den betrieblichen Teil der Ausbildung von Bedeutung sind. (z.B. Auszubildende einstellen, Ausbildung planen, am Arbeitsplatz ausbilden). Wesentlich ist, dass die Lerngruppe von Anfang an von qualifizierten Fachkräften unterrichtet wird und das Lernen durch weiterbildungsbegleitende Hilfen verstärkt wird. In den Kursen kann auf individuelle Bedürfnisse eingegangen werden, der Fokus liegt nicht in der schnellen Wissensvermittlung, sondern in handlungsorientierter Ausbildung, die in der Praxis umgesetzt werden kann. Viele Betriebe starten mit der Ausbildung und parallel werden die Ausbilderkurse besucht. Mittlerweile qualifizieren sich viele ehemalige Auszubildende in den Kursen, um dann selbst auszubilden. Durch die Kurse entwickelt sich eine enge Zusammenarbeit mit den Betrieben, die für die weitere



Ausbildungsbegleitung sehr förderlich ist. 2010 wurden die Kurse über JOBSTARTER finanziert und fanden in Kooperation mit der IHK Rhein-Neckar, IHK Pfalz und HWK Mannheim/Odenwald statt. Mittlerweile haben etwa 250 Ausbilder/innen die Prüfung erfolgreich bestanden und Ausbildungsplätze geschaffen.

In Stuttgart gab es in der Zeit der Aussetzung der AEVO einwöchige „Sonderkurse“, mit einem Zeugnis zum Abschluss, die den Migrantenunternehmen die Ausbildung ermöglichte. Den Kurs führte das Projekt ABba durch. Jetzt bietet ein externer Bildungsträger die JOBSTARTER Ausbilderkurse an, welche von den Migrant/innen aus dem ABba-Projekt stark nachgefragt werden.

In Karlsruhe fanden drei Kurse in Kooperation Aika und der IHK Karlsruhe statt. Die Projektmitarbeiterin war selbst Dozentin und stand während des Lehrganges kontinuierlich als Ansprechpartnerin zur Verfügung.

In Freiburg führte die Handwerkskammer einen dreimonatigen Kurs zur Erreichung der Ausbildereignung durch. Auch hier wurde der Lehrgang durch den Projektmitarbeiter begleitet.

Einschätzungen der Projekte:

- Als sehr hilfreich wurde die Mitwirkung von Mitarbeiter/innen des Projektteams bei Ausbilderkursen bewertet. Diese sind sensibilisiert auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden und können die Themen mit direktem Bezug zum Ausbildungsbetrieb vermitteln. Erfolgreiche Kurse wurden mit einem Dozententeam realisiert, welches in der Lage ist, sich auf die heterogene Gruppe mit differenzierten Lernmethoden einzulassen.
- Die Teilnehmer/innen von Ausbilderkursen (die Projekte selbst oder in Kooperation durchgeführt hatten), lobten häufig die besondere Lernatmosphäre, die sich durch die wertschätzende Haltung und das Reagieren auf ihre individuellen Bedürfnisse seitens der Dozent/innen auszeichnete.
- Sind Projekte nur von kurzer Laufzeit, gibt es wenige Möglichkeiten, die Ausbilder/innen bei der Umsetzung des erlernten Wissens aus den Kursen zu begleiten.

- In den Projekten wurde die Erfahrung gemacht, dass in der Zeit der Aussetzung der AEVO das Thema Ausbildung zu wenig in den Betrieben präsent war und die Ausbildungsqualität in den Betrieben teilweise gesunken ist.
- Im HWK Bereich ist die Ausbildereignung als Teil 4 der Meisterprüfung enthalten. Es gibt aber auch Migrantenbetriebe im Handwerk, die in zulassungsfreiem Handwerk oder handwerksähnlichem Gewerbe ausbilden. Hier ist kein Meisterabschluss erforderlich, trotzdem muss zur Ausbildungsberechtigung die Ausbilderprüfung abgelegt werden. Auch hierfür sind entsprechende Kursangebote nötig.

### Welche Aufgaben ergeben sich für das Lehrpersonal und die Kursgestaltung?

Das Lehrpersonal muss sich meist auf heterogene Lerngruppen (unterschiedliche Vorkenntnisse und Bildungsabschlüsse) einstellen. Hier werden die didaktisch-methodischen Fähigkeiten bei der Lehrgangsgestaltung besonders gefordert. Neben einer bedarfsgerechten, fortlaufend integrierten Sprachförderung sind weitere Unterstützungs- und Beratungsangebote notwendig. Förderlich ist die Begleitung der Kurse durch Projektmitarbeiter/innen. Zur Erleichterung im Umgang mit der deutschen Fachsprache können Fachglossare (KAUSA Publikationen) in der Herkunftssprache verwendet werden. Darüber hinaus sollte das Dozententeam im Umgang mit Lernenden aus unterschiedlichen kulturellen und sozialen Kontexten geschult sein. Durch regelmäßige Absprachen im Dozententeam können Lerndefizite rechtzeitig erkannt und in die Unterrichtsgestaltung einbezogen werden.

### Wie wirken sich die Ausbilderkurse aus?

Im Ausbildungsbetrieb führen die rechtlichen und pädagogischen Kenntnisse zu einem kompetenten Umgang mit den Auszubildenden. Die Ausbilderabschlüsse tragen zur Integration in das regionale Bildungs- und Wirtschaftssystem bei, z.B. durch das Mitwirken in Prüfungsausschüssen der Kammern.

Bir lisan, bir insan. Iki lisan, iki insan.

*Eine Sprache, ein Mensch. Zwei Sprachen, zwei Menschen.*

Türkisches Sprichwort

40



An einem Donnerstag im Juni 2010 treffe ich Mukaddes Yilmaz. Wir haben uns verabredet, um über ihr Leben zu sprechen; ihre Wurzeln, ihren Weg und ihre Pläne.

Ihre Eltern kamen 1973 aus Tekisha/Türkei nach Mannheim. Als „Spätgastarbeiter“ arbeitete ihr Vater zuerst in der Gummifabrik und danach 35 Jahre bei John Deere. Als sie 1975 geboren wurde, verlief ihr Leben wie das vieler Kinder. Sie besuchte den Kindergarten und wuchs so zweisprachig auf. Später in der Grundschule gehörte sie mit ihren Leistungen zu den Besten. Eine Empfehlung für das Gymnasium bekam sie trotz eines Notendurchschnitts von 1,6 nicht. Ein wenig nachdenklich sagt sie heute, dass sie das wohl geprägt hat.

Sie erzählt auch von ihren Zweifeln und der Suche nach dem richtigen Weg. „Was mir manchmal gefehlt hat, war eine führende Hand“, meint sie.

Ihr Weg führte sie nach der Mittleren Reife zunächst über eine einjährige Wirtschaftsschule zur Berufsberatung des damaligen Arbeitsamtes. So bekam sie die Chance, eine Modellausbildung bei ABB Mannheim zu absolvieren. An ihre Ausbildung erinnert sie sich gern und erzählt, dass das Ausbildungssystem bei ABB sie beeindruckt hat. „Wir hatten immer das Gefühl, dass wir wichtig waren.“

Schon während der Ausbildung jobbte sie im Jeansladen ihres späteren Mannes und setzte ihren „Traum vom eigenen Laden“ nach der erfolgreichen Ausbildung in die Tat um.

Heute führt sie gemeinsam mit ihrem Mann das Filialunternehmen ONE WAY. Im Klartext heißt das: Sechs Filialen in Mannheim, Ludwigshafen, Worms, Neustadt und Viernheim. Durchschnittlich 25 Mitarbeiterinnen arbeiten im Unternehmen, davon sind sieben in der Ausbildung zur „Kaufräuerin im Einzelhandel“. Sie ist Mutter von zwei Kindern und hat in den letzten Jahren die Ausbildereignungsprüfung und die Fortbildung zur Handelsfachwirtin/IHK erfolgreich absolviert. Ich frage sie, wie sie das alles schafft. Ihre Antwort kommt prompt – ohne Schnörkel und Zögern: „Disziplin, Ehrgeiz, Ziele, Selbstverwirklichung.“ Die Unterstützung ihrer Familien hätte dabei

von Anfang an einen hohen Stellenwert gehabt, erzählt sie. Gleichzeitig wollten sie professionell und gesund wachsen. Dazu hätten sie aber mehr Wissen gebraucht. Als schließlich Anfang 1997 Hasan Aydogan vom ikubiz auf sie zukam und fragte, ob sie ausbilden wollten, hätten sie dadurch einen starken Partner hinzugewonnen. „Das gab uns Sicherheit und Stärke. Dadurch habe ich auch die Fortbildungen in Angriff genommen. Gleichzeitig wollten wir auch Verantwortung übernehmen und dabei mithelfen, den zukünftigen Bedarf an Fachkräften zu decken. Deshalb legen wir auch großen Wert auf die Weiterbildung unserer Mitarbeiterinnen.“ So hätten sie in den letzten zwei Jahren durch die Zusammenarbeit mit dem ikubiz die Weiterbildungsangebote „Betriebswirtschaftliche Grundlagen/IHK“ und die Ausbildereignungsprüfung für vier Mitarbeiterinnen genutzt.“

Dann frage ich sie noch nach ihren Zukunftswünschen und -plänen. „Gesundheit, Frieden, Erfolg“ ist ihre klare Antwort. Und ONE WAY, ergänzt sie. Acht Auszubildende würden 2010 ihre Ausbildung in den Filialen beginnen und da sei eine erfolgreiche Unternehmensführung das A und O. Und dann gäbe es natürlich auch neue Aufgaben. Als Prüferin wurde sie in den Prüfungsausschuss für Berufsbildung bei der IHK Rhein-Neckar berufen. Auf diese Aufgabe freue sie sich besonders.

Dann zeigt sie auf einen großen Stapel, der hinter ihr im Regal liegt. Das seien die Bewerbungsunterlagen für das neue Ausbildungsjahr. Wie sie die Bewerber und Bewerberinnen sieht, will ich wissen. Viele müssten bewusster an ihrem Weg arbeiten und die Zeit vom mittelmäßigen und schlechten Schulabschluss bis zur Ausbildung besser nutzen. Als wir uns verabschieden bittet sie mich noch, keine „reine Erfolgsgeschichte“ zu schreiben, denn es gäbe auch Rückschläge. „Glück und Erfolg fallen einem doch nicht in den Schoß.“

# ABba plus

## Ausländische Betriebe bilden aus

Im Projekt ABba plus werden die Unternehmer/innen mit Migrationshintergrund in den Landkreisen und spezifischen Stadtgebieten in der Region Stuttgart aufgesucht und für Ausbildung beworben.

- Im Projektzeitraum entstehen 90 neue/zusätzliche Ausbildungsstellen bei Migrantenunternehmen.
- Vermittlung und Besetzung der neuen/zusätzlichen Ausbildungsplätze mit geeigneten Jugendlichen
- Verbindliche Vernetzung des Projektes mit ausgewählten Maßnahmeträgern
- Begleitung, Betreuung, Unterstützung von Jugendlichen und Unternehmern (externes Ausbildungsmanagement) durch hauptamtliche Mitarbeiter/innen und ehrenamtliche Pat/innen

42

Die Unternehmen werden hinsichtlich der Einrichtung eines Ausbildungsplatzes beraten, bei der Abwicklung von Formalitäten unterstützt, in Ausbildereignungskurse vermittelt und begleitet und durch die jeweiligen Ausbildungsberater/innen der Kammern zugelassen. Unterstützung erfolgt bei der Suche und der Auswahl einer/eines passenden Auszubildenden für ihren Betrieb, sofern die Unternehmer/innen dieses wünschen. Die jugendlichen Bewerber/innen werden von uns auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz beraten und in die entstandenen Ausbildungsstellen vermittelt. Hierzu gehört auch die intensive Begleitung von Auszubildenden und Ausbilder/innen im ersten Jahr der Ausbildung und ein Onlineservice für die am Projekt beteiligten Auszubildenden und Ausbilder/innen.



## KONTAKT

### Caritas in der Region Stuttgart

Bernd Kroll (Projektleitung)  
 Weißenburgstr.13  
 70180 Stuttgart  
 Telefon 0711 6453 - 124  
 Fax 0711 6453 - 136  
 b.kroll@caritas-stuttgart.de

### IHK Region Stuttgart

Muhammet Karatas  
 Abteilung Beruf und Qualifikation  
 Jägerstr. 30  
 70174 Stuttgart  
 Telefon 0711 2005 - 250  
 Fax 0711 2005 - 60250  
 muhammet.karatas@stuttgart.ihk.de

→ [www.abba-stuttgart.de](http://www.abba-stuttgart.de)

### Gefördert

als JOBSTARTER-Projekt aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung  
 und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union



## KONTAKT

### AFB – Arbeitsförderungsbetriebe gGmbH

Belgin Abaygil  
Daimlerstr. 8  
76185 Karlsruhe  
Telefon 0721 97246 - 25  
Fax 0721 755160  
belgin.abaygil@afb-karlsruhe.de

### Gefördert

durch ESF-Förderung des Ministeriums für Arbeit und Soziales  
und des Wirtschaftsministeriums mit dem Programmtitel:  
„Azubi extern – Ausbildung managen“  
Kofinanzierung Landesmittel (Jugendberufshilfe des Landes  
Baden-Württemberg)  
Stadt Karlsruhe

## AIKA

### Ausbildung International Karlsruhe der AFB – Arbeitsförderungsbetriebe gGmbH

Im Rahmen von AIKA werden Jugendliche und (potentielle) Ausbildungsbetriebe beraten und begleitet. Sowohl vor dem Ausbildungsbeginn (z.B. Berufsberatung, Berufsorientierung, Bewerberauswahl), während der Ausbildung (z.B. Nachhilfe, Beratung zum Ausbildungsverlauf, Berichtshefte) und zum Teil auch nach Ende der Ausbildung, wenn eine Übernahme nicht möglich ist, steht die Projektleiterin als Ansprechpartnerin zur Verfügung.

- Gewinnung von zusätzlichen Ausbildungsplätzen in ausländisch geführten und deutschen (Klein-) Betrieben sowie kontinuierliche Beratung und Begleitung der Betriebsinhaber/innen während der Ausbildungsverhältnisse
- Coaching und Begleitung von ausländisch geführten Betrieben bei der Gewinnung und Vertiefung von Ausbildungskompetenzen (Kooperation mit zuständigen Stellen, wie IHK, HWK, usw.)
- Sozialpädagogische Betreuung, Beratung und Begleitung der Auszubildenden (Jugendliche mit Migrationshintergrund und Schüler/innen des BVJ und des BEJ) vor und während der Ausbildung
- Einbindung der Eltern in den Berufswahlprozess zur Unterstützung der Jugendlichen
- Begleitung und Unterstützung von Ausbildungsabbrechern mit dem Ziel eines neuen Ausbildungsverhältnisses

Die Erfahrungen in der bisherigen Projektarbeit zeigen, dass während der gesamten Dauer der durch AIKA vermittelten Ausbildung ein intensives Coaching beider Vertragspartner (Ausbildungsbetrieb und Auszubildende/r) notwendig ist. AIKA hat sich zum Ziel gesetzt, jährlich in 15 neue Ausbildungsverhältnisse zu vermitteln. Damit werden regelmäßig 40-50 Jugendliche sozialpädagogisch begleitet.

## BONUS

### Azubi extern – Ausbildung managen

Bonus richtet sich an Unternehmer/innen in der Region Neckar-Alb, um zusätzliche Ausbildungsplätze zu gewinnen. Vor allem Unternehmen mit Migrationshintergrund sowie kleine und mittlere Betriebe stehen dabei im Mittelpunkt.

- Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze
- Erhöhung der Attraktivität des dualen Systems
- Externes Ausbildungsmanagement
- Begleitung der Ausbildung

Viele Betriebe in unserer Region scheuen die administrativen und organisatorischen Aufgaben, um einen Ausbildungsplatz zu erstellen und zu besetzen. Ebenso schreckt sie ab, diesen administrativen und organisatorischen Aufwand bis zum Ausbildungsende aufrecht zu erhalten. Unser Projekt soll Betriebe in diesem Zusammenhang entlasten, Beratung bieten und konkrete Aufgaben übernehmen. Ziel ist es, 60 baden-württembergische Kleinbetriebe (bis ca. 50 Mitarbeiter) zu akquirieren und 100 Ausbildungsplätze zu schaffen

Mit dem Projekt BONUS „Azubi extern – Ausbildung managen“ möchten wir zusätzliche Ausbildungsplätze akquirieren und somit die Aktivitäten des Ausbildungsmarktes erhöhen. Die Region Neckar-Alb ist eine wirtschaftlich attraktive Region. Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften ist hoch und kann nur durch eine entsprechende Ausbildungskapazität gedeckt werden. Das Projekt BONUS wird während der gesamten Laufzeit des Projekts die Betriebe und die Auszubildenden betreuen und unterstützen.

## bruderhaus**DIAKONIE**

Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg

### KONTAKT

#### BruderhausDiakonie

Ali Sevinc  
Sindelfinger Straße 18  
72070 Tübingen  
Telefon 07071 40712 - 17  
Fax 07071 40712 - 20  
Mobil 0151 58256433  
ali.sevinc@bruderhausdiakonie.de

→ [www.brunderhausdiakonie.de](http://www.brunderhausdiakonie.de)

#### Gefördert

aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds  
und des Landes Baden-Württemberg

# Azubi attraktiv

## – Ausbildung bewerben



### KONTAKT

#### Handwerkskammer Freiburg

Anibal Marques  
Bismarckallee 6  
79098 Freiburg  
Telefon 0761 21800 - 325  
Fax 0761 21800 - 333  
anibal.marques@hwk-freiburg.de

→ [www.hwk-freiburg.de](http://www.hwk-freiburg.de)

Die Zielgruppe des Projekts besteht aus Betrieben, deren Betriebsinhaber/innen oder Betriebsleiter/innen ausländischer Herkunft sind bzw. Migrationshintergrund haben.

- Ziel ist, alle Handwerksbetriebe im Kammerbezirk Freiburg mit Migrationshintergrund, die noch nicht ausbilden für das Thema Ausbildung zu sensibilisieren und zu beraten.
- Somit die Zahl der Ausbildungsplätze zu erhöhen: „Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze und Erhöhung der Attraktivität des dualen Systems“
- Zusammenführung des Angebotes von Ausbildungsplätzen und deren Nachfrage zu optimieren, d.h. Ausbildungsplätze anzuwerben und mit geeigneten Bewerber/innen zu besetzen
- Weil sehr viele Migrantenbetriebe keine Ausbildungsberechtigung haben, umfasst die Projektarbeit eine Unterstützung der Betriebe bei der Erlangung der Ausbildungsberechtigung.

Es sollen im Durchführungszeitraum von drei Jahren 100 Ausbildungsplätze und Einstiegsqualifizierungen geschaffen und besetzt werden.

#### Gefördert

durch ESF Wirtschaftsministerium Baden Württemberg



## ikubiz Ausbildungsverbund

**Signale setzen** Bereits im Jahre 1987 begann das Interkulturelle Bildungszentrum (ikubiz) Betriebe in der Migrantenökonomie anzuwerben, um zusätzliche Ausbildungsplätze in Mannheim zu gewinnen. Durch enge Kooperation mit den kommunalen und regionalen Bildungsakteuren entwickelte sich dann 1996 der ikubiz Ausbildungsverbund. So konnten sich über 200 Ausbildungsbetriebe in Mannheim und der Metropolregion Rhein Neckar etablieren, in denen wir 300 Auszubildende begleiten.

**Vernetzung fördern** Um die Nachhaltigkeit zu sichern, integrieren wir die Ausbildungskompetenzen in bestehende Netzwerke der Metropolregion Rhein Neckar. Das Verbundnetzwerk kümmert sich um die Mobilisierung und den Erfahrungsaustausch der Partner und ist die Basis für Ausbildungsqualität. Wir begreifen Diversity als Chance und sind deshalb im Austausch mit Kommunen, Kammern, Agenturen, Schulen, Bildungsträgern sowie den Migrantenbetrieben.

**Fachkräfte ausbilden** Im Ausbildungsverbund beraten und begleiten wir die betriebliche Ausbildung durch externes Ausbildungsmanagement und berufsbezogene Seminare. Wir unterstützen bei der Umsetzung des Ausbildungsplanes im Betrieb und sind Ansprechpartner für alle Fragen der Ausbildung. Um die Ausbildungsqualität zu sichern, führen wir seit 1997 Kurse zur Erlangung der Ausbildereignung durch.

**Vorbildern begegnen** Ausbilderinnen, Ausbilder und junge Fachkräfte wirken bei der Kooperation „Schule – Wirtschaft“ mit. Sie präsentieren ihre Unternehmen auf Ausbildungsmessen, stehen im Dialog mit Jugendlichen und Institutionen. Seit 2006 werden Ausbilderinnen und Ausbilder in Prüfungsausschüsse der Kammern berufen und unterstützen aktiv unsere Qualifizierungsangebote. Durch ihr Vorbild tragen sie zur Anerkennung der Migrantenökonomie bei.

### KONTAKT

#### ikubiz Ausbildungsverbund

Monika Münch  
G 2, 3-4  
68159 Mannheim  
Telefon 0621 1597516  
Fax 0621 12479104  
monika.muench@ikubiz.de

→ [www.ikubiz.de](http://www.ikubiz.de)

#### Gefördert

durch ESF Wirtschaftsministerium Baden Württemberg, Stadt Mannheim, Stadt Heidelberg und JOBSTARTER Bundesministerium für Bildung und Forschung und Europäischer Sozialfonds der Europäischen Union







## Institutionen

### IHK Rhein-Neckar

L 1, 2  
68161 Mannheim  
Telefon 0621 1709 - 0  
Fax 0621 1709 - 100

→ [www.rhein-neckar.ihk24.de](http://www.rhein-neckar.ihk24.de)



### Institut für Mittelstandsforschung

Lehrstuhl für Mittelstandsforschung  
und Entrepreneurship  
Dr. Rene Leicht  
L 9, 1-2  
68161 Mannheim  
Telefon 0621 181 - 2788  
[leicht@ifm.uni-mannheim.de](mailto:leicht@ifm.uni-mannheim.de)

→ [www.ifm.uni-mannheim.de](http://www.ifm.uni-mannheim.de)

# Impressum

## Herausgeber

Interkulturelles Bildungszentrum Mannheim gGmbH  
G 2, 3-4  
68159 Mannheim  
→ [www.ikubiz.de](http://www.ikubiz.de)

Institut für Mittelstandsforschung  
Universität Mannheim  
L 9, 1-2  
68161 Mannheim  
→ [www.ifm.uni-mannheim.de](http://www.ifm.uni-mannheim.de)

## Finanzierung



# Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

**Gestaltung:** Eva Mayer

**Fotos:** ikubiz Ausbildungsverbund, BruderhausDiakonie,  
AFB Karlsruhe, Handwerkskammer Freiburg

**Druck:** Druckcooperative Karlsruhe



